



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras: **DORIS ANABELA TEJADA GUZMÁN** con cédula de ciudadanía 1713645040 y **VERONICA TATIANA MENA GRANDA** con cédula de ciudadanía 1717546384, autoras del trabajo de graduación intitulado: "PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES DE LA PUCE" del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea entregado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2012


Doris Tejada Guzmán

CI: 1713645040


Verónica Mena Granda

CI: 1717546384

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA DE LA
CALIDAD EN EL SERVICIO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
ESTUDIANTES DE LA PUCE”**

VERÓNICA TATIANA MENA GRANDA

DORIS ANABELA TEJADA GUZMÁN

DIRECTOR: DR. JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2012

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios y a las personas que con su apoyo, cariño y paciencia fueron la principal motivación para culminar con una etapa más de nuestra vida.

En especial agradecemos a nuestros padres: Jaime, María, Julio y Nancy.

A mi hijo Elián, quien a pesar de su corta edad supo comprender y apoyar el esfuerzo que implicó desarrollar este trabajo.

A Gaby y Chelita por inyectarnos energía con sus alegres comentarios y demostrarnos el valor de la amistad.

A Jaime por confiar en nosotras y orientarnos con sabiduría.

A nuestra compañera de tesis por el esfuerzo, la responsabilidad, los momentos compartidos, la alegría, la transferencia de conocimientos y experiencia.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	I
RESUMEN.....	IX
1. CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1. TEMA	1
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.2.1. Nombre.....	1
1.2.2. Planificación Estratégica de la PUCE.....	1
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. DELIMITACIÓN	6
1.5. MÉTODOS	6
1.6. TÉCNICAS	6
1.7. INSTRUMENTOS	7
1.8. PROCEDIMIENTO TÉCNICO.....	7
2. CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.2. IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO.....	12
2.3. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	13
2.3.1. Selección de personal	13
2.3.2. Remuneraciones.....	14
2.3.3. Formación y Desarrollo.....	14
2.3.4. Seguridad industrial y salud ocupacional	15
2.3.5. Valoración de cargos	17
2.3.6. Evaluación de desempeño.....	17

2.3.7.	Clima Organizacional.....	19
2.4.	CALIDAD EN EL SERVICIO	21
2.5.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	23
2.5.1.	Inventario genérico sobre factores de satisfacción.....	25
3.	CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO	26
3.1.	UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO.....	26
3.2	DIRECCION GENERAL DE ESTUDIANTES.....	26
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.4.	COBERTURA DEL SERVICIO	29
3.4.1.	Coordinación de Promoción	29
3.4.2.	Dirección de Admisiones.....	30
3.4.3.	Dirección de Régimen Económico	31
3.4.4.	Dirección de Bienestar Estudiantil.....	36
3.5.	CALIDAD DEL SERVICIO	38
3.5.1.	Coordinación de Promoción.....	38
3.5.2.	Dirección de Admisiones.....	44
3.5.3.	Dirección de Régimen Económico	45
3.5.4.	Dirección de Bienestar Estudiantil.....	49
4.	CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	52
4.1	PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	52
4.2	CRITERIOS DE ANÁLISIS	52
4.3	ANÁLISIS	55
4.3.1.	Coordinación de Promoción	55
4.3.2.	Dirección de Admisiones.....	57
4.3.3.	Dirección de Régimen Económico	59
4.3.4	Dirección de Bienestar Estudiantil.....	61
5.	CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA	63

5.1 SELECCIÓN DE PERSONAL	63
5.2 REMUNERACIONES	69
5.3 FORMACIÓN Y DESARROLLO	70
5.4 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	83
5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	88
5.6 VARIOS.....	95
6. CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
6.1 CONCLUSIONES.....	103
6.2 RECOMENDACIONES	105
ANEXOS.....	107
ANEXO 1. Encuesta aplicada en Casa Abierta	107
ANEXO 2. Encuesta sobre charlas en colegios.....	108
ANEXO 3. Encuesta sobre satisfacción del servicio	109
ANEXO 4. Lista de chequeo de factores de satisfacción en procesos de la DGE	110
ANEXO 5. Resultados de evaluación de factores de riesgo	111
Coordinación de Promoción	111
Dirección de Admisiones.....	112
Dirección de Régimen Económico.....	113
Dirección de Bienestar Estudiantil.....	114
ANEXO 6. Cobertura del servicio de deportes y recreación	115
ANEXO 7. Cobertura del servicio de cultura.....	116
ANEXO 8. Resultados generales del diagnóstico de clima laboral	117
ANEXO 9. Árbol de problemas Becas	120
BIBLIOGRAFÍA.....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Visitantes en Casa Abierta	29
Gráfico 2 Charlas Impartidas en Colegios	29
Gráfico 3 Número de Estudiantes Inscritos, Admitidos y No Admitidos	30
Gráfico 4 Histórico de Estudiantes con Pensión Diferenciada	31
Gráfico 5 Distribución de Categorías del Sistema de Pensión Diferenciada	32
Gráfico 6 Carga Laboral en el Sistema de Pensión Diferenciada	33
Gráfico 7 Becas Auxiliar Académico 1	33
Gráfico 8 Becas Auxiliar Académico 2	34
Gráfico 9 Estudiantes con Crédito Diferido	35
Gráfico 10 Cobertura Deportes	36
Gráfico 11 Cobertura Actividades Culturales.....	37
Gráfico 12 Percepción de Organización de Casa Abierta.....	38
Gráfico 13 Percepción de Atención en Stands	39
Gráfico 14 Utilidad de la Información en Casa Abierta	39
Gráfico 15 Presentación de Grupos Artísticos.....	40
Gráfico 16 Percepción del Servicio de Guías (Personal).....	40
Gráfico 17 Decoración de Stands	41
Gráfico 18 Percepción del Servicio de Charlas de Promoción	41
Gráfico 19 Sugerencias para mejorar las actividades de difusión	42
Gráfico 20 Nivel de Satisfacción Estacionamientos.....	48
Gráfico 21 Árbol de Problemas Coordinación de Promoción.....	56
Gráfico 22 Árbol de Problemas Admisiones	58
Gráfico 23 Árbol de Problemas Dirección de Régimen Económico	60
Gráfico 24 Árbol de Problemas Bienestar Estudiantil	62
Gráfico 25 Flujograma Selección Interna Promotor Universitario	64
Gráfico 26 Flujograma del Plan de Carrera Administrativos DGE	73

Gráfico 27 Organigrama de la DGE	74
Gráfico 28 Planes de Ascenso Profesional Horizontal	76
Gráfico 29 Mapa de Carrera	83
Gráfico 30 Carta de Servicio de Promoción	97
Gráfico 31 Carta de Servicio de Admisiones	98
Gráfico 32 Carta de Servicio del Sistema de Pensión Diferenciada	98
Gráfico 33 Carta de Servicio de Becas	99
Gráfico 34 Carta de Servicio de Parqueaderos	99
Gráfico 35 Carta de Crédito Diferido	100
Gráfico 36 Carta de Servicio de Fisioterapia y Rehabilitación	100
Gráfico 37 Carta de Servicio de Deportes y Cultura	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Evolución del Concepto de Calidad	22
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Extracto Plan Estratégico PUCE 2008-2013	4
Tabla 2 Tipos de Evaluación de Desempeño	18
Tabla 3 Dimensiones de Calidad en el Servicio	25
Tabla 4 Inventario de Procesos DGE	26
Tabla 5 Matrículas 2010 y 2011	27
Tabla 6 Calificación del Servicio de la Coordinación de Promoción	43
Tabla 7 Calificación del Servicio de la Dirección de Admisiones	44
Tabla 8 Calificación del Servicio del Sistema de Pensión Diferenciada	45
Tabla 9 Calificación del Servicio del Sistema de Becas – Auxiliar Académico 1	46
Tabla 10 Calificación del Servicio del Sistema de Becas – Auxiliar Académico 2	47
Tabla 11 Calificación del Servicio del Crédito Diferido	47
Tabla 12 Calificación del Servicio del servicio de Deportes	49
Tabla 13 Calificación del Servicio del servicio de Fisioterapia	50
Tabla 14 Calificación del Servicio del servicio de Cultura	51
Tabla 15 Resultados Percepción de los Estudiantes sobre el Servicio en la DGE	52
Tabla 16 División de Unidades Académicas según la Demanda	53
Tabla 17 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de la DGE	55
Tabla 18 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de la Coordinación de Promoción	55
Tabla 19 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de Admisiones	57
Tabla 20 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de Régimen Económico	59
Tabla 21 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de Bienestar Estudiantil	61
Tabla 22 Nivel de demanda de servicios universitarios	65
Tabla 23 Perfil Propuesto del Cargo de Promotor Universitario	67
Tabla 24 Contenido del programa de formación del promotor universitario	70
Tabla 25 Indicadores de la Coordinación de Promoción	89

Tabla 26 Indicadores de la Dirección de Admisiones	90
Tabla 27 Indicadores de la Dirección de Régimen Económico	91
Tabla 28 Indicadores de la Dirección General de Estudiantes	92
Tabla 29 Alternativas de diagnóstico de trabajo en equipo.....	93

RESUMEN

La presente tesis contiene un estudio sobre la cobertura y calidad en la atención a los usuarios de los diferentes procesos de la Dirección General de Estudiantes DGE de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que incluyen: la promoción de la oferta académica, admisiones de estudiantes nuevos, beneficios económicos y bienestar estudiantil. La población objetivo está conformada por los estudiantes potenciales y reales de los años 2010 y 2011, con quienes se realizaron encuestas y grupos focales para determinar el nivel de satisfacción con la prestación del servicio en la DGE. Además, ante los resultados obtenidos, se recaba información con el personal administrativo del área, con la finalidad de analizar las causas de las debilidades en el servicio y finalmente se proponen alternativas de mejora desde la perspectiva de la gestión del talento humano.

1. CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO

1.1.TEMA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES DE LA PUCE

La Dirección General de Estudiantes DGE está compuesta por la Coordinación de Promoción, Dirección de Admisiones, Régimen Económico y Bienestar Estudiantil. Todas ellas están encaminadas a brindar servicio a los estudiantes respecto a inscripciones, condiciones de ingreso, beneficios económicos, salud, deportes, cultura y vinculación laboral a través de la bolsa de empleo.

En la prestación del servicio de DGE se observaron ciertas debilidades tales como: impuntualidad en el horario de atención, poca empatía ante el usuario, aglomeración de personas en temporadas de alta demanda del servicio, centralización de procesos e información incompleta; factores que justifican la necesidad de recabar información teórica y estadística para dimensionar el objeto de estudio y estructurar una propuesta de mejora.

1.2.DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1. Nombre

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

1.2.2. Planificación Estratégica de la PUCE

En la página web de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se publica el siguiente contenido, respecto a la planificación estratégica:

En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia. Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social. Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.

Como Universidad considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales. En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia. Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente. Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común. Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad. Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo

entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber. Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.

Como Universidad Católica se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.

Como Universidad dirigida por la Compañía de Jesús promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía ignaciana en todas sus actividades académicas.

En la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional desde el año 2008 al 2013 los objetivos organizacionales que allí se detallan son:

1. Lograr que la PUCE disponga de una estructura académica moderna acorde con las demandas de la sociedad.
2. Fortalecer el sistema de investigación que contribuya a la innovación y al desarrollo del pensamiento, la ciencia y la tecnología.
3. Fortalecer el sistema de interacción con la comunidad basado en los principios y valores de la PUCE.
4. Implantar un sistema de gestión administrativa y financiera que contribuya de manera efectiva al desarrollo académico.
5. Lograr la sustentabilidad económica para el funcionamiento de la PUCE.

6. Consolidar y fortalecer el SINAPUCE.

7. Mejorar el entorno laboral y las capacidades del personal académico y administrativo.

El objetivo séptimo es el que compete a la presente investigación, y por tanto se detallan a continuación las estrategias que se considerarán:

Tabla 1 Extracto Plan Estratégico PUCE 2008-2013

Cód.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	INICIO	FIN	INDICADORES
7.1	Mejorar el entorno laboral	DIRH	Ago-08	Ago-10	Grado de satisfacción de empleados y docentes.
7.2	Mejorar las capacidades del personal administrativo	DIRH	Ago-08	Jul-13	Número de horas por participante capacitado Resultados de evaluación de desempeño.
7.3	Fortalecer la identidad institucional de la PUCE	DPU	Ago-08	Ago-11	Número de personas capacitadas y número de horas por participante.
7.6	Establecer un sistema de retroalimentación de desempeño para directivos de las áreas académica y administrativa	Vicerrector	Ago-08	Permanente	Número de retroalimentaciones hechas / Total de evaluaciones.

En la línea de acción específica se encuentra:

Cód.	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INICIO	FIN	INDICADORES
7.1.3	Desconcentrar la toma de decisiones hacia las unidades académicas y administrativas y lograr mayor empoderamiento del personal	Comisión nombrada por Consejo Superior	En-09	Jul-09	Documento con políticas para la desconcentración de toma de decisiones. Grado de empoderamiento del personal
7.1.4	Implantar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias: Manual de perfiles de cargos, Subsistema de selección de personal, Subsistema de evaluación de desempeño; Subsistema de capacitación.	DIRH	Ago-08	Ago-10	Sistema en funcionamiento
7.1.7	Elaborar un sistema de incentivos y reconocimiento para administrativos y docentes, ligado al desempeño, producción académica e innovación.	DIRH DGA	En-09	Jun-09	Reglamento aprobado
7.1.8	Crear un mecanismo de resolución de conflictos personales y asesoría	DIRH	En-09	Jun-09	Mecanismo creado. Número de conflictos tratados. Número de asesorías brindadas.
7.1.9	Diseñar un sistema de monitoreo y retroalimentación para fomentar la cultura de servicio	DIRH DI	En-09	Jun-09	Sistema funcionando
7.1.10	Realizar mediciones de clima laboral	DIRH DI	Ago-08	2013 Medición anual	Mediciones realizadas
7.2.1	Elaborar y ejecutar planes anuales de capacitación y desarrollo para personal administrativo	DIRH	Ago-08	Jul-13 Continuo	Número de horas x participante capacitado. Número de personas capacitadas. Número de cursos realizados

Cód.	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INICIO	FIN	INDICADORES
7.2.3	Potenciar la capacidad de gestión de directivos	DIRH	En-09	Jun-09	Número de directivos capacitados. Número de horas x directivo capacitado
7.2.5	Crear un mecanismo de rotación interna del personal administrativo	DIRH	Ago-08	Jul-13 Continuo	Número de empleados que participan del mecanismo
7.3.1	Desarrollar el plan de formación a todo el personal docente y administrativo en las áreas: 1) antropológica, cristiana y acatólica; 2) ética y valores; 3) liderazgo y compromiso social; 4) ignacianidad	DPU	Ago-08	Ago-11	Número de personas capacitadas. Número de horas por participante.
7.6.2	Realizar las evaluaciones y obtener resultados.	Consultor DGA DIRH	Nov-08	Continuo	Número de evaluaciones realizadas
7.6.3	Realizar retroalimentación con los evaluados y elaborar los respectivos planes de desarrollo individual	Consultor DGA DIRH	En-09	Continuo	Número de retroalimentaciones realizadas
7.6.4	Evaluar la efectividad del sistema	Consultor DGA DIRH	Oct-09	Continuo	% de mejora en el desempeño de evaluados

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Proponer un programa de mejora de la calidad del servicio al cliente en la DGE de la PUCE.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar los factores de satisfacción de los clientes internos de la DGE en la PUCE.
- b) Verificar la validez de los datos existentes para la realización de la propuesta.
- c) Levantar un diagnóstico actualizado de la satisfacción de los clientes de ser necesario.
- d) Consolidar y analizar los datos de satisfacción del cliente en la DGE.
- e) Encontrar las causas ligadas a la gestión del talento humano que condicionan la calidad del servicio.
- f) Elaborar una propuesta de mejora de la gestión del talento humano para lograr una prestación de servicio en base a las demandas del cliente.

- g) Plantear indicadores sobre los procesos que afectan a la satisfacción de los clientes.

1.4.DELIMITACIÓN

Se delimita la población de estudio al cliente interno conformado por los estudiantes activos de la PUCE de los años 2010 y 2011, así como por el personal administrativo que conforma la Dirección General de Estudiantes, a excepción de la Coordinación de Promoción de Salud, cuya rotación de personal en los años de estudio depende de una unidad ajena a la DGE.

El alcance del presente trabajo es la elaboración de una propuesta que pretende generar alternativas de acción para mejorar las condiciones del talento humano y con él la calidad en el servicio.

1.5.MÉTODOS

El método analítico que incluye actividades de investigación, caracterización, recopilación de datos, identificación de causas y correlaciones, análisis, validación, elaboración y aplicación de herramientas se aplica para el levantamiento de la información.

El método sintético que pretende integrar las partes analizadas se emplea en actividades de tabulación, diseño de instrumentos, sistematización de información, revisión integral de resultados obtenidos y elaboración de propuestas.

1.6.TÉCNICAS

La observación fue empleada como primera técnica en la elaboración del plan de tesis.

La técnica documental informativa hace referencia a la bibliografía para la ampliación del marco teórico, caracterización de procesos, elaboración de herramientas de diagnóstico, identificación de la cadena de valor, preparación de la propuesta y revisión integral de resultados.

Entrevistas, encuestas y grupos focales se aplican para la obtención del diagnóstico, análisis de causas e identificación de grupos de interés.

Los talleres participativos son el medio para receptar propuestas de los clientes internos y emitir retroalimentación sobre los resultados encontrados.

Para el análisis de datos cuantitativos se utiliza la estadística descriptiva.

1.7. INSTRUMENTOS

Para todo el proceso investigativo se requieren los siguientes instrumentos: bibliografía, documentos informativos y argumentativos, tablas y gráficos descriptivos, guías y cuestionarios de encuesta, entrevista y/o sesión de grupos focales y talleres participativos, matriz de marco lógico y mapa de procesos.

1.8. PROCEDIMIENTO TÉCNICO

La **FASE 1** corresponde a la obtención de información inicial sobre la calidad y la cobertura del servicio de la DGE. Mediante una observación *in situ* de la atención a los usuarios, se pudieron advertir las siguientes condiciones:

- No todo el personal está presente de forma puntual en el horario establecido.
- Se evidencia poca empatía respecto a la necesidad puntual del estudiante. El lenguaje corporal observado en algunos cargos es indiferente frente al estado de ánimo de quien demanda atención, las respuestas son automatizadas y se dedica el menor tiempo posible en resolver el problema expuesto por el usuario del servicio.

- Ante el aumento de la carga laboral, existe personal del área en general que apoya los procesos críticos específicos aunque no sean de su responsabilidad, sin embargo; se evidencia la falta de dominio de competencias requeridas para la actividad concreta.
- Los elementos de salida de los procesos iniciados por los estudiantes tienden a requerir la información e intervención de más de un funcionario de la misma área, lo que no satisface al cliente interno porque se convierte en un proceso engorroso.
- Ante eventos críticos o poco comunes no se encuentran respaldos para emitir una pronta respuesta a quien demanda el servicio, por lo que se centraliza la resolución en uno o dos funcionarios.
- Cuando un aspirante requiere información, ésta no es proporcionada en forma integral, es decir, no todas las personas dentro de la DGE a las cuales acude la persona, conocen cómo resolver requisitos derivados de una petición inicial.
- En ciertos casos cuando existe ausencia de un funcionario responsable de un trámite, no se suple inmediatamente esa vacante para dar respuesta a las solicitudes de clientes internos.

Para profundizar en la indagación de las causas por las cuales se presentan las debilidades descritas anteriormente se realizó un sondeo mediante entrevistas informales al personal que labora en el área concluyendo que existen las siguientes oportunidades de mejora:

- Necesidad de información ampliada respecto a la oferta de post grado.
- Necesidad de referencias como eje transversal, tales como el costo del semestre, duración de la carrera, horarios, entre otros.

Como causas de los problemas antes mencionados el personal identifica lo siguiente:

- Las áreas responsables de socializar información de postgrados y datos transversales no lo hacen de acuerdo al tiempo en que el cliente interno los solicita.

Como **FASE 2** sobre el análisis de la información se detalla que en marzo de 2011 se buscó un respaldo cuantitativo de la información obtenida en conversaciones con el personal de la DGE, descubriendo la existencia de una línea base sobre la calidad del servicio al cliente.

Como conclusión de un breve análisis se menciona que es probable que el servicio al cliente pueda verse desmejorado debido a la existencia de debilidades en procesos de capacitación sobre aspectos internos, así como a la exposición de los trabajadores del área a riesgos psicosociales que desmejoran la predisposición al servicio.

Los principales efectos que podrían suscitarse por la inatención a las debilidades en el servicio al cliente serían: deficiencia en las relaciones con otras áreas de la institución, deserción de estudiantes, confrontaciones entre el cliente interno y personal administrativo, desmejora del clima laboral, pérdida del prestigio institucional, y disminución de ventajas competitivas en relación a otras entidades de educación superior.

Como **FASE 3** se complementa la información de la línea base con encuestas, cliente fantasma y grupos focales aplicados a los principales beneficiarios del servicio de la DGE. Se combinaron las tres herramientas de recopilación de datos en campo debido a que se detectó que los estudiantes confundían nombres claves de los servicios de la DGE, por ejemplo: asimilaban que el sistema de pensión diferenciada y el crédito diferido eran el mismo servicio, desconocían los procesos y requisitos debido a que eran terceras

personas (familiares) las que realizaron los trámites, o no tenían disposición favorable de ser encuestados.

En la **FASE 4** se desarrolló la sistematización y análisis de cada uno de los capítulos de teoría y diagnóstico; para culminar con una **FASE 5** que reúne propuestas de mejora para una prestación del servicio de calidad y calidez.

2. CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En las ciencias sociales y economía política se identificaban tres factores de producción: el trabajo, la tierra y el capital. El primero se vinculaba precisamente al talento humano o también llamado recurso humano.

Frederick Taylor propone un enfoque de “eficiencia” basado en una perspectiva de gerencia por tareas, en la estandarización de los procedimientos y en el estudio de los costos de producción, con la finalidad de optimizar recursos y mejorar la productividad del trabajo manual. Entonces se comienza a relacionar el desarrollo empresarial con el trabajo humano y por lo tanto, se pone mayor atención a la administración del personal y a la comprensión de los factores que generan mejor predisposición para ejecutar tareas.

En el siglo XX la perspectiva de los psicólogos y expertos en empleo, se transforma en concebir a los trabajadores como individuos con procesos psicológicos más o menos adecuados a la organización. Esto implica profundizar en temas como el liderazgo, el trabajo en equipo, la cohesión grupal, la gestión del tiempo, entre otros factores importantes para conseguir los objetivos estratégicos organizacionales.

El concepto y los términos para referirse a las personas que trabajan para un empleador han ido evolucionando en concordancia con el entendimiento e interpretación de la complejidad que implica su administración.

Así, los recursos humanos son considerados como el conjunto de personas con el que cuenta una organización para alcanzar sus metas y objetivos propuestos, dotadas de

conocimientos, habilidades, experiencias y competencias individuales, las cuales son utilizadas en sus puestos de trabajo tanto para realizar tareas rutinarias como para resolver problemas más o menos complejos en determinados momentos.

Actualmente se promueve además el concepto de Gestión del Talento Humano como aquella que se encarga de “permitir la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional” (Chiavenato, 1998). El punto de partida de dicha gestión es identificar qué tipo de personal requiere la empresa para garantizar su aporte en los objetivos organizacionales. Como complemento, dicha gestión requiere además invertir en la formación y desarrollo.

2.2. IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO

Toda organización puede tener acceso a lo último en infraestructura, tecnología y capital de inversión; sin embargo, el talento humano es el que optimiza la utilización de los recursos disponibles; por lo que se requiere de personal con conocimiento, experiencia y competencias acordes a la estrategia organizacional.

Es por ello, que una vez reclutado el personal adecuado se crea la necesidad de controlar la relación que existe entre los empleados y la organización, ya que en ella se pone en juego la complejidad que caracteriza a la interacción humana, así como la obligación de las empresas de crear condiciones seguras para obtener mejores resultados en términos de calidad y productividad.

Los errores del capital humano pueden poner en riesgo los objetivos organizacionales. El fin de la administración del recurso humano es minimizar estas posibilidades de error mediante políticas internas que además potencialicen el desempeño del personal.

2.3. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos propone los siguientes subsistemas:

- Selección de personal
- Remuneraciones
- Formación y Desarrollo
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
- Valoración de Cargos
- Evaluación de Desempeño
- Clima Organizacional

2.3.1. Selección de personal

Tomado del módulo de selección de personal de Jaime Moreno, 2009: este proceso inicia describiendo componentes del perfil del cargo tales como: conocimientos, destrezas, habilidades, experiencia, aptitudes intelectuales, rasgos de personalidad, creencias, valores, disposiciones que se estiman importantes para el desempeño del cargo.

Una vez definido el perfil del cargo, se realiza una convocatoria de reclutamiento de interesados en el puesto vacante, quienes serán evaluados y pre seleccionados según el cumplimiento de los requisitos establecidos en el perfil. Para ello la psicología organizacional propone una serie de herramientas como predictores de rendimiento laboral, entre ellos encontramos: test e inventarios psicológicos, entrevistas estructuradas, simulaciones laborales, assessment center, información biográfica, referencias laborales, etc. Los resultados de dicha evaluación conforman la referencia técnica para disminuir o neutralizar la brecha persona-cargo.

Este proceso debe ser beneficioso tanto para el contratante como para el nuevo colaborador.

2.3.2. Remuneraciones

Remunerar adecuadamente es crear políticas uniformes sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de utilidad y retribuir el trabajo del personal que la conforma. La estrategia de compensaciones parte de un estudio y análisis de salarios, revisión y comparación estadística con el mercado, con la finalidad de asegurar un pago equitativo internamente, así como mantener una posición competitiva en reclutamiento, contratación y retención del personal.

2.3.3. Formación y Desarrollo

La formación y el desarrollo son procesos para la mejora de las destrezas de los empleados, debiéndose encontrar estratégicamente dentro de un modelo en el cual se detalla como función de la gestión de la formación y el desarrollo: a) Detección estratégica de necesidades de capacitación, b) Medición de programas de capacitación y del proceso de formación y c) Desarrollo de una cultura orientada al aprendizaje y la aplicación.

El primer paso para determinar la necesidad estratégica de capacitación es identificar la pertinencia del tema a impartir, el nivel de la necesidad y el nivel de evaluación del programa.

La *pertinencia* hace referencia a que es la falta de conocimientos o habilidades del personal la que genera la oportunidad de mejora.

Existen tres *niveles de necesidad*:

1. Individuo o grupo.- Que requieren mejorar sus conocimientos o habilidades para desempeñar el cargo o desarrollar trabajo en equipo de un área determinada.
2. Desempeño en el puesto.- Un cargo específico ocupado por una o más personas presenta la necesidad de perfeccionar su competencia para obtener mejores resultados.
3. Organizacional.- La capacitación tiene relación directa con un objetivo estratégico de la empresa.

El objetivo principal de este subsistema es hacer de los programas de capacitación una inversión y para cuantificar el retorno de la misma se identifican los siguientes *niveles de evaluación*, que son ejecutados según el grado de madurez en la gestión de la formación del sistema organizacional:

1. Reacción.- Mide la satisfacción de los usuarios con el programa.
2. Aprendizaje.- Mide el aprendizaje de los participantes.
3. Aplicación.- Mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo.
4. Impacto.- Mide la modificación de indicadores de gestión.
5. ROI (Return on Investment).- Mide el retorno económico de la inversión.

2.3.4. Seguridad industrial y salud ocupacional

En este proceso se gestiona lo necesario para garantizar la salud física y mental de los colaboradores.

Respecto a los factores de riesgo ocupacionales en general, se han identificado seis tipos: físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales y mecánicos. Se entiende por riesgo “a la probabilidad de que un objeto material, sustancia o fenómeno pueda, potencialmente, desencadenar perturbaciones en la salud o integridad física del trabajador, así como en materiales y equipos”. (Universidad del Valle, 2011)

Los **factores de riesgos físicos** son aquellos que se originan en el entorno del sitio del trabajo, como la humedad, variedad en las temperaturas (calor, frío), el ruido, iluminación y vibraciones.

Los **factores de riesgos químicos** tienen como origen la presencia y manipulación de agentes químicos, debido a sus compuestos venenosos, irritantes o corrosivos, mismos que pueden producir alergias u otro tipo de alteración en la salud.

Los **factores de riesgos biológicos** se suscitan cuando se trabaja con agentes infecciosos, orgánicos como virus, hongos, bacterias, parásitos; que pueden ocasionar enfermedades infectocontagiosas.

Los **factores de riesgos ergonómicos** hacen referencia a aquellos agentes o situaciones relacionadas con la adaptación del puesto del trabajo al hombre, es decir, adaptación a su fisonomía, tratando de evitar posturas y movimientos inadecuados que conlleven a una fatiga física y lesiones osteomusculares.

Los **factores de riesgos psicosociales** se originan en la interacción entre el ambiente del trabajo, aspectos personales del trabajador y su entorno social, que se convierten en cargas produciéndole depresión, fatiga profesional, afectación en su salud haciéndose evidente en los resultados de su rendimiento laboral.

Los **factores de riesgos mecánicos** son aquellos que están presentes en objetos, máquinas, equipos y herramientas que pueden ocasionar accidentes laborales debido a la ausencia de mantenimiento de los mismos.

2.3.5. Valoración de cargos

Es el proceso mediante el cual se analiza y pondera el valor de aspectos tales como: educación, experiencia, conocimiento y otras variables de acuerdo a cada puesto de trabajo. La puntuación obtenida se convierte en valor monetario para establecer la política salarial. Esta información incluye la elaboración previa del descriptivo de funciones.

Existen algunos métodos para la valoración de cargos:

Ranking.- Consiste en jerarquizar los cargos de acuerdo a su nivel de complejidad.

Perfiles.- Basado en el perfil de los cargos y el impacto que tienen sobre las responsabilidades del cargo.

Homologación.- Clasificar los puestos comparándolos uno a uno con cargos pre-determinados.

Por puntos.- Valoración de cargos en base a factores y sub factores homogéneos que permiten ubicar los cargos en base a un total de puntos. (Ontaneda, 2010)

2.3.6. Evaluación de desempeño

Los Sistemas de Gestión del Desempeño (SGD) tienen cuatro macro objetivos principales que son: 1) Alinear las operaciones con la estrategia de la organización, 2) Desarrollar las competencias de liderazgo de las personas que manejan personas, 3) Mejorar el desempeño de personas y equipos; y, 4) Modelar una cultura de desempeño y retroalimentación.

La implementación del SGD implica cinco fases:

- a. Primera fase: alineación del desempeño.- Implica la elaboración del plan estratégico y con la comunicación del mismo.

- b. Segunda fase: planificación del desempeño.- Involucra la participación de todo el personal para formular objetivos por área e individuales.
- c. Tercera fase: seguimiento del desempeño.- Se ejecuta continuamente mediante programas de desarrollo de liderazgo.
- d. Cuarta fase: evaluación del desempeño.- Se ejecutan varias evaluaciones:

Tabla 2 Tipos de Evaluación de Desempeño

Tipos de evaluación	Descripción
Evaluación del logro de objetivos por parte del personal	Los jefes evalúan si sus colaboradores han logrado los objetivos que se plantearon en la matriz de desempeño al inicio del período.
Evaluación de las competencias de liderazgo de jefes.	Los colaboradores evalúan a sus líderes en varias competencias de liderazgo.
Evaluación del desempeño de equipos de trabajo.	Se evalúan los resultados y las competencias de trabajo en equipo para aquellos grupos que se organizaron alrededor del logro de objetivos o proyectos.
Evaluación de resultados de las áreas / departamentos.	Los jefes evalúan el logro de los objetivos de sus áreas o departamentos y que fueron establecidos en la planificación estratégica u operativa.
Evaluación de objetivos estratégicos.	Los altos directivos evalúan el grado de logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- e. Quinta fase: consecuencias del desempeño.- Comprende la retroalimentación a las partes interesadas sobre el logro de objetivos y competencias laborales con la finalidad de establecer nuevos objetivos, reconocimiento a casos de alto nivel de desempeño, planteamiento de programas de formación y desarrollo de competencias o procesos disciplinarios no punitivos.

En última instancia en base a los resultados de la evaluación de desempeño se toman decisiones de personal respecto a remuneración monetaria o no, ascensos,

desvinculaciones o traslados; de acuerdo a las políticas socializadas entre el personal (Moreno, 2009).

2.3.7. Clima Organizacional

Investiga los aspectos que influyen en las relaciones interpersonales y cultura organizacional con la finalidad de promover los factores positivos y generar acciones correctivas si amerita. Algunas de las variables tomadas en cuenta son; motivación, liderazgo, trabajo en equipo, actitudes del personal, justicia organizativa, participación, implicación y responsabilidad, formación e información, gestión del tiempo y conflicto trabajo-familia.

La **motivación en el trabajo** aumenta o disminuye de acuerdo al nivel de intensidad del individuo para lograr una meta específica. La meta debe ser realizable e implicar cierto grado de dificultad.

A pesar de que varios autores relacionan el **liderazgo** como un ejercicio de poder en el puesto, la psicología organizacional determina que lo verdaderamente importante es el enfoque que se da a las características o conducta de líder y a su influencia sobre los demás.

Respecto al **trabajo en equipo** Yeatts y Hyten (1998) identifican varias características personales que son propias de los equipos de alto rendimiento, tales como una comunicación franca, continua y regular para detectar los recursos inapropiados y favorables para funcionar mejor; el *manejo de conflictos* promoviendo apertura a las visiones e intereses contrarios para adoptar una decisión satisfactoria para el objetivo organizacional; una cohesión caracterizada por alto grado de atracción y permanencia

dentro del equipo, así como por gratificaciones grupales mas no individuales; y la confianza de que una persona se comportará de forma que le beneficie, aunque no se tenga ningún control sobre su conducta, provocando que los miembros del equipo gasten menos energías preocupándose en lo que están haciendo y pensando los demás y direccionándolas en hacer su trabajo. (Muchinsky, 2004)

Existen tres **actitudes del personal** importantes que mantienen los empleados sobre su trabajo: su grado de satisfacción (cumplimiento de expectativas) con el trabajo, su grado de implicación (identidad y autoestima) y su grado de compromiso (fidelidad afectiva, económica y normativa) con la organización. (Muchinsky, 2004).

La **justicia organizativa** está basada en valores organizacionales, políticas, reglas y procedimientos que buscan la equidad en otorgar recompensas, igualdad sobre las oportunidades de recibirlas y satisfacción de necesidades individuales al definir el o los tipos de recompensa.

La **participación, implicación y responsabilidad** especifica el grado de libertad que tiene el trabajador para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar. Un trabajo saludable debe ofrecer a las personas la posibilidad de tomar decisiones.

En esta dimensión se integran factores tales como: la autonomía, la iniciativa, el control sobre la tarea, el control sobre el trabajador, la rotación, la supervisión y el enriquecimiento de tareas.

La **gestión del tiempo** establece el nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar la cadencia y ritmo de su trabajo, la distribución de las pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales. La gestión del tiempo

contempla: el ritmo de trabajo, el apremio de tiempo, la carga de trabajo, la autonomía temporal y la fatiga.

Zedek (1992) plantea tres temas de investigación en el conflicto **trabajo-familia**:

El efecto del trabajo en la familia, sobre todo en lo que respecta a estrés y horario de trabajo.

El efecto de la familia en el trabajo, que abarca el desarrollo de la familia y la responsabilidad laboral que puede ocasionar absentismo y retraso laboral.

La interacción familia-trabajo, que contempla su compatibilidad e impacto sobre otros procesos tales como transición de roles. (Muchinsky, 2004)

2.4. CALIDAD EN EL SERVICIO

La Norma ISO 9000:2005 define calidad como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Los requisitos son determinados según la necesidad o expectativa del cliente.

En la actualidad en la elección de un producto o servicio interviene el impulso del cliente y su comportamiento definido como un proceso mental de decisión y una actividad física que responde a la acción de entregar dinero a cambio de un producto.

Las organizaciones actuales han evidenciado que el cliente exige calidad total, cuya finalidad es lograr la satisfacción del mismo. Para ello se acogen sistemas de gestión que garanticen un desempeño eficiente y un control proactivo para evitar la desmejora de la calidad.

Juran (1990) propone como concepto de calidad la “adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente”, lo que requiere una trilogía de la calidad conformada por tres

procesos: 1. Planificación (acercarse al cliente e investigar sus necesidades); 2. Control (evaluar el comportamiento real de la calidad comparándolo con los objetivos iniciales) y 3. Mejora (realizar cambios oportunos para que se alcancen niveles de calidad más elevados). La mejora de calidad se desarrolla al probar la necesidad de mejora, identificar proyectos de mejora, organizar los equipos para cada proyecto, diagnosticar las causas del problema, proporcionar un remedio y probar su efectividad, gestionar la resistencia al cambio por parte de los trabajadores e instruir controles para mantener las mejoras logradas. (Miranda, 2007)

A continuación se presenta una ilustración sobre la evolución del concepto y alcance de la calidad.

Ilustración 1 Evolución del Concepto de Calidad

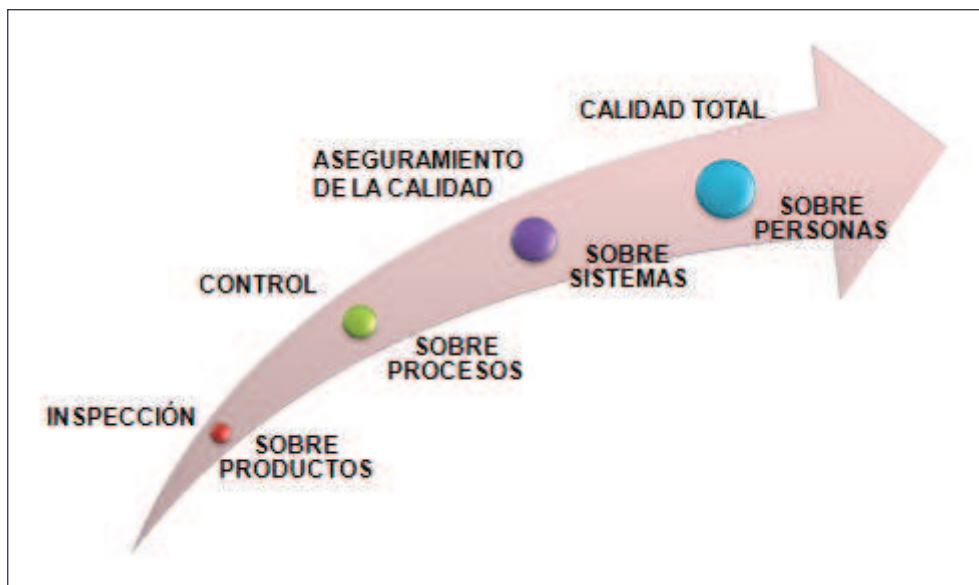


Ilustración de las autoras de tesis.

En la actualidad la calidad como estrategia empresarial, pone énfasis en la gestión por procesos; que a su vez se logra mediante el uso de herramientas de mejora como por ejemplo: planificación estratégica, el mapa de procesos y el cuadro de mando integral.

En el presente trabajo y en base a lo establecido por la organización objeto de estudio, se toma como referencia teórica inicial la planificación estratégica. En la misma, las organizaciones definen su visión de largo plazo, misión, objetivos y las estrategias para alcanzarlos. Una de las metodologías existentes propone definirlo a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Entre los beneficios del análisis FODA encontramos la mejora del desempeño, la anticipación a través del conocimiento de la organización para enfrentar futuros problemas y sobre todo constituye un nuevo modelo de gestión empresarial.

2.5. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Vanessa Pérez (2006), consultora en Recursos Humanos menciona que para medir el nivel de satisfacción de los clientes, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.
- Producto: variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Para quienes conforman la organización y requieren como servicio el apoyo, colaboración o buena disposición de otras áreas o cargos, considera relevantes los siguientes aspectos:

- Contenido del trabajo.- Lo atractivo que resulta su puesto de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados, el significado social conferido o el nivel de autonomía.
- Motivación.- Satisfacción en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida; factores vinculados a los resultados del trabajo y esfuerzo de los trabajadores.

- Trabajo en equipo.- Participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación.
- Condiciones del trabajo.- Grado en el que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo, ergonómico y agradable.

Entre otros aspectos, se sugiere tomar en cuenta en el análisis de la calidad del servicio lo que se detalla a continuación:

- Ofrecer la mayor cantidad de información o servicios complementarios posibles.
- Cortesía para responder preguntas, resolver problemas, ampliar información, tratar a otros clientes (interrupciones).
- Políticas organizacionales eficaces.
- Cultura organizacional con orientación al cliente.
- Infraestructura y tecnología necesaria para optimizar recursos.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Conocer las características del servicio que brinda la competencia.
- Percepción de obstáculos para acceder al servicio.
- Autoestima, pues es importante que las personas que atienden a los clientes se sientan bien consigo mismas para proyectar confianza en el trato.
- Tolerancia al contacto frecuente con los clientes.
- Estimulación de los directivos para mantener la atención centrada en las necesidades del cliente logrando un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar en los trabajadores.
- Planificación de la atención al cliente caracterizada por la comunicación, análisis histórico del comportamiento del cliente. El contenido debe incluir los tipos de servicio, la demanda, recursos necesarios, indicadores objetivos, parámetros de nivel de calidad del servicio, comunicación antes, durante y después del servicio.

- Capacidad técnica de solución de problemas y toma de decisiones.
- Los momentos críticos y la despedida o cierre de la atención.

2.5.1. Inventario genérico sobre factores de satisfacción

Para efectos del presente trabajo se toma como referencia el modelo SERVQUAL (Schneider, 2004), el mismo que consolida las dimensiones que intervienen en la satisfacción del servicio en lo siguiente:

Tabla 3 Dimensiones de Calidad en el Servicio

DIMENSIONES	DEFINICIÓN (Referencia teórica)
Confiabilidad	Entregar lo prometido cumpliendo de forma segura y correcta
Infraestructura	Facilidades en la apariencia organizacional, empleados, equipos y materiales de comunicación
Capacidad de respuesta	Disponibilidad de la organización para proveer una respuesta pronta y solventar necesidades del cliente
Seguridad	Incluye la medición de competencia, amabilidad, credibilidad y seguridad. Habilidad de los empleados de la organización en proyectar seguridad y confianza a través de su conocimiento y cortesía
Empatía	Incluye el acceso, comunicación y comprensión del cliente. Atención personalizada

Además se incluye el **tiempo de espera** como factor relevante definido como la percepción del cliente sobre el tiempo que esperó para ser atendido.

3. CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO

Para brindar servicios a los estudiantes la Universidad cuenta con la Dirección General de Estudiantes, la misma que está compuesta por la Coordinación de Promoción, Dirección de Admisiones, Régimen Económico y Bienestar Estudiantil. Todas ellas están encaminadas a brindar servicio a los estudiantes respecto a inscripciones, condiciones de ingreso, beneficios económicos, salud, deportes, cultura y vinculación laboral a través de la bolsa de empleo.

3.2 DIRECCION GENERAL DE ESTUDIANTES

A continuación se detalla un listado de procesos de la Dirección General de Estudiantes (DGE). La caracterización de los mismos se encuentra en los Anexos.

Tabla 4 Inventario de Procesos DGE

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES	MACROPROCESO
Fijación de Aranceles	Proceso
Planificación	Proceso
Reserva de Cupos	Proceso

PROMOCIÓN	MACROPROCESO
Difusión en medios	Proceso
Investigación de Mercado	Proceso
Folletos y Material Promocional	Proceso
Promoción Directa en Colegios	Proceso
Organización de Eventos	Proceso
Planificación de Promoción	

ADMISIONES	MACROPROCESO
Admisiones	Proceso
Inscripción	Proceso

RÉGIMEN ECONÓMICO	MACROPROCESO
Ubicación en SPD a Estudiantes Nuevos Admitidos	Proceso
Reubicación en el SPD a Estudiantes Antiguos	Proceso
Revisión Obligatoria en el SPD a Estudiantes Antiguos	Proceso
Reingreso en el Sistema de Pensión Diferenciada	Proceso
Becas	Proceso
Concesión de Crédito Diferido	Proceso
Parqueaderos	Proceso

BIENESTAR ESTUDIANTIL	MACROPROCESO
Jornadas de Integración de Estudiantes Nuevos	Proceso
Jornadas de Salud	Proceso
Planificación de Promoción de Salud	Proceso
Elaboración y Análisis de Entrevistas de Salud	Proceso
Evaluación Promoción de Salud	Proceso
Desarrollo y Coordinación de Proyectos Culturales	Proceso
Desarrollo de Nuevos Proyectos Culturales	Proceso
Planificación y Desarrollo de la Actividad Deportiva	Proceso
Rehabilitación Física	Proceso
Bolsa de Empleo	Proyecto

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población total depende del proceso que será analizado. Sin embargo, se toma como referencia general el número de matriculados en los períodos académicos del año 2010 y 2011. A continuación se detalla:

Tabla 5 Matrículas 2010 y 2011

II 2009 – 2010	I 2010 – 2011	II 2010 – 2011	I 2011 – 2012
7928	8506	8378	8897

Para determinar la población objetivo de cada una de las dependencias de la DGE, es necesario considerar que no todos los estudiantes matriculados son usuarios de todos los procesos de las unidades de la DGE. Por ejemplo, los estudiantes sin excepción, requieren la atención del personal de admisiones, sin embargo, solo los interesados en obtener beneficios económicos aplican al sistema de pensión diferenciada, becas o crédito diferido.

La identificación del número de personas usuarias de cada uno de los servicios que presta la DGE corresponde a la población total por departamento. El siguiente paso es determinar una muestra por cada una de las áreas para aplicar encuestas, entrevistas y grupos focales sobre el nivel de satisfacción de los usuarios.

A continuación se describe la ecuación a utilizarse para el cálculo de la muestra:

En donde:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

- n tamaño de la muestra
- Z nivel de confianza
- p variabilidad positiva
- q variabilidad negativa
- N tamaño de la población
- E precisión o el error

Los valores de Z se pueden obtener de la siguiente tabla, siendo no complementarios la confianza y el error, comúnmente se acepta entre el 1% y el 6% de error. Se debe considerar que “p” y “q” son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad. Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación, los valores son: “p” = “q” = 0.5

NC	Z
95%	1.96
90%	1.65
85%	1.44
80%	1.29

Fuente: Tomado de las tablas de distribución normal Z

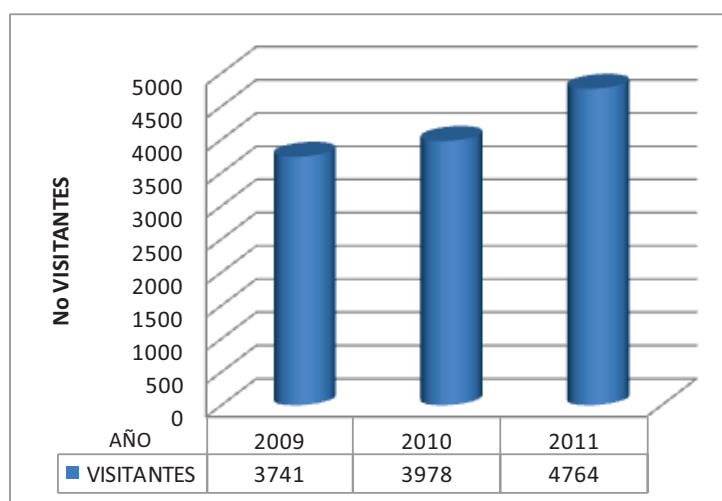
3.4. COBERTURA DEL SERVICIO

A continuación se describe la población total y muestra por cada área de la Dirección General de Estudiantes.

3.4.1. Coordinación de Promoción

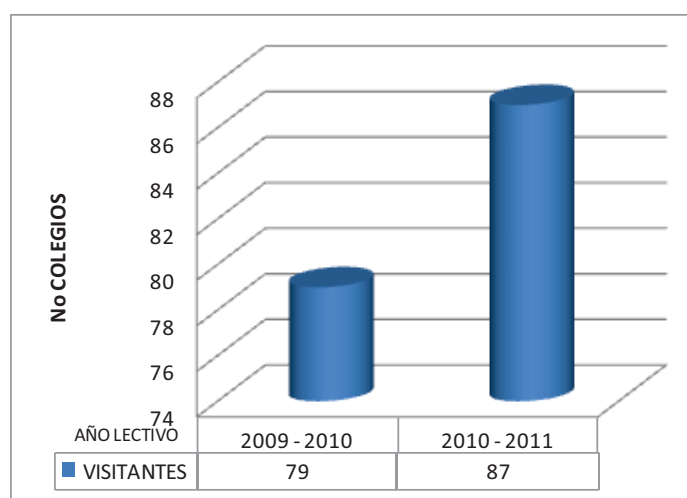
La Casa Abierta durante los años 2009, 2010 y 2011, ha tenido un incremento en el número de visitantes, como se puede observar a continuación:

Gráfico 1 Visitantes en Casa Abierta



Fuente: Coordinación de Promoción

Gráfico 2 Charlas Impartidas en Colegios



Fuente: Coordinación de Promoción

Se toma como referencia el promedio del número de visitantes de la casa abierta (4161) para obtener la muestra, así como el promedio de colegios en donde se impartieron charlas (83).

Muestra del área de promoción= 198 usuarios de la casa abierta y 59 colegios

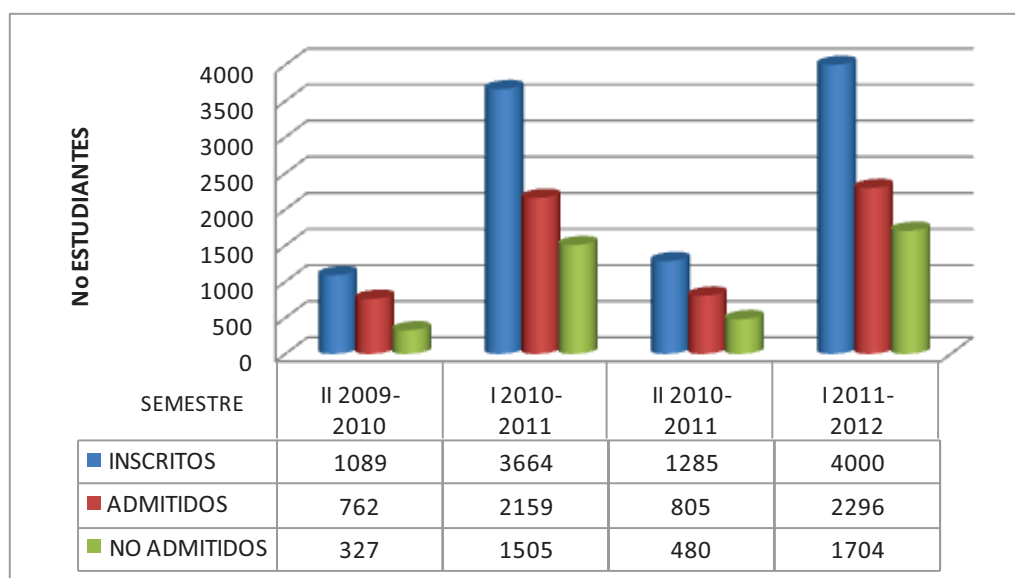
En donde:

- n tamaño de la muestra
- Z nivel de confianza (1,44) 85%
- p variabilidad positiva (0,5)
- q variabilidad negativa (0,5)
- N tamaño de la población (4161) (83)
- E precisión o el error (0,05)

La Coordinación de Promoción en los años de estudio estuvo conformada por un equipo de trabajo de 2 personas con relación de dependencia laboral, 3 becarios y se realizaron 3 contrataciones de servicios profesionales durante 3 meses al año.

3.4.2. Dirección de Admisiones

Gráfico 3 Número de Estudiantes Inscritos, Admitidos y No Admitidos



Fuente: Dirección de Admisiones

Para efectos de obtener la muestra se considera que el promedio de inscritos de los años 2010 y 2011 es de 2510, por lo tanto;

Muestra del área de admisiones= 246 estudiantes

En donde:

- n tamaño de la muestra
- Z nivel de confianza (1,65) 90%
- p variabilidad positiva (0,5)
- q variabilidad negativa (0,5)
- N tamaño de la población (2510)
- E precisión o el error (0,05)

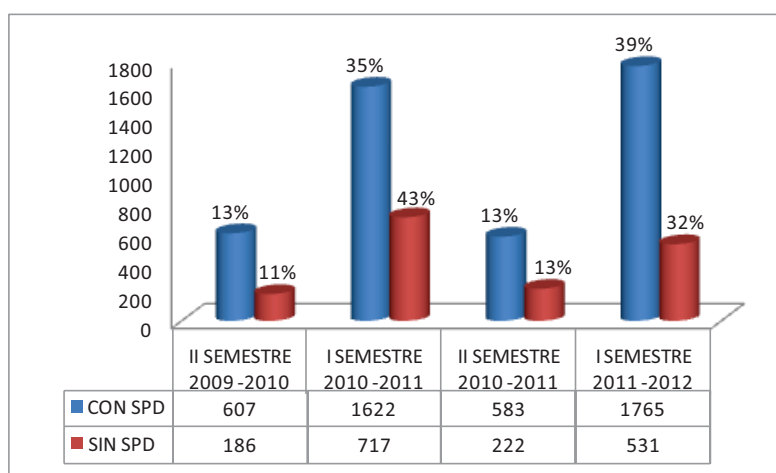
La Dirección de Admisiones en los años de estudio estuvo conformada por un equipo de trabajo de 3 personas con relación de dependencia laboral.

3.4.3. Dirección de Régimen Económico

3.4.3.1. Sistema de Pensión Diferenciada

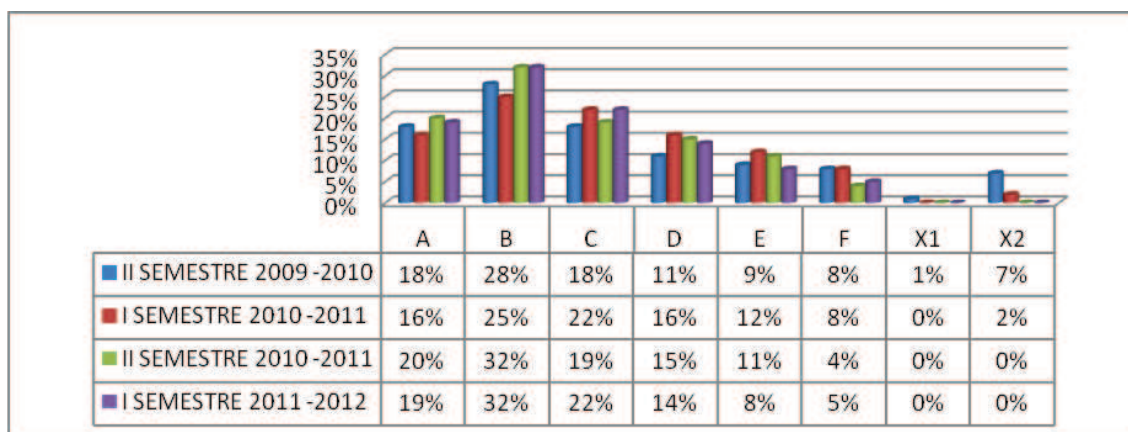
Sobre el Sistema de Pensión Diferenciada encontramos los siguientes datos:

Gráfico 4 Histórico de Estudiantes con Pensión Diferenciada



Fuente: Dirección de Régimen Económico

Gráfico 5 Distribución de Categorías del Sistema de Pensión Diferenciada



Fuente: Dirección de Régimen Económico

Para obtener la muestra se toma como población total el promedio de personas atendidas en el año 2010 y 2011, que da como resultado $N = 2289$.

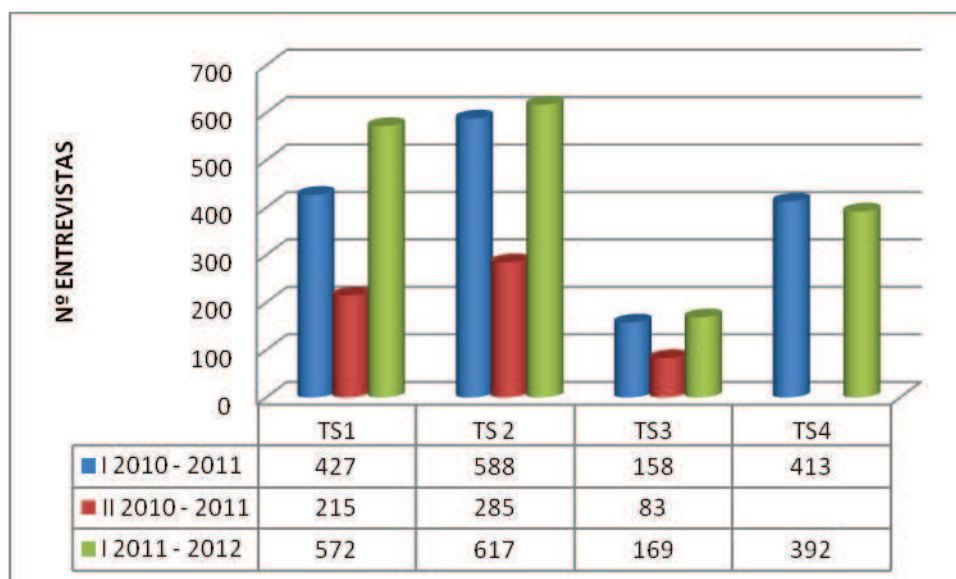
Muestra del SPD= 243 estudiantes

En donde:

- n tamaño de la muestra
- Z nivel de confianza (1,65) 90%
- p variabilidad positiva (0,5)
- q variabilidad negativa (0,5)
- N tamaño de la población (2289)
- E precisión o el error (0,05)

El Sistema de Pensión Diferenciada en los años de estudio se llevó a cabo con 2 personas bajo relación de dependencia indefinida y 1 persona bajo contrato eventual durante 4 meses en promedio. En período de alta demanda la Directora de Régimen Económico realizaba entrevistas de ubicación. La distribución de atención por empleado se detalla a continuación:

Gráfico 6 Carga Laboral en el Sistema de Pensión Diferenciada

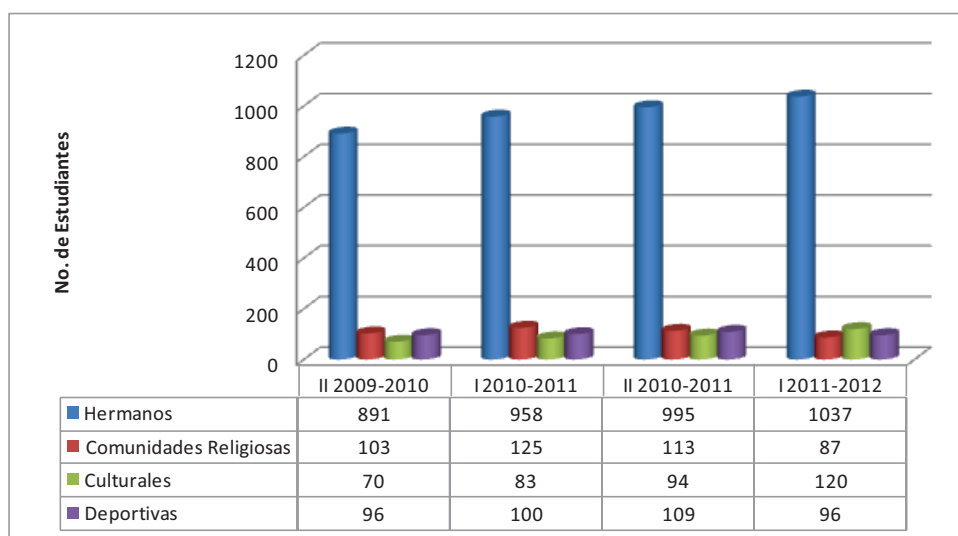


Fuente: Dirección de Régimen Económico

3.4.3.2. Becas

A continuación se detalla la población total de estudiantes beneficiarios de becas. Se ha separado el tipo de beca de acuerdo al Auxiliar Académico responsable de cada beneficio, con la finalidad de entender la carga laboral de cada cargo.

Gráfico 7 Becas Auxiliar Académico 1



Fuente: Dirección de Régimen Económico

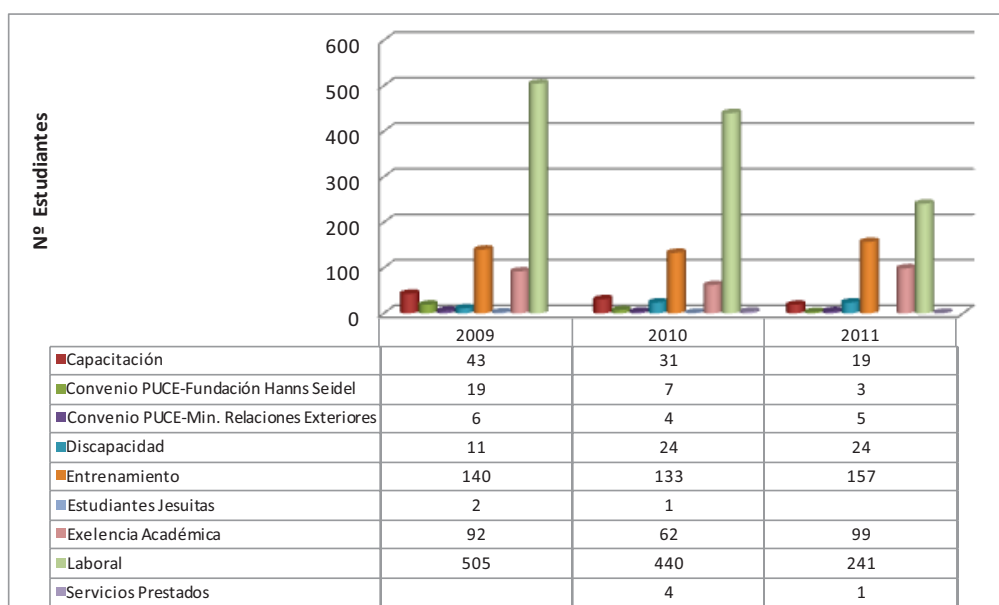
Para obtener la muestra se toma como población total el promedio de personas atendidas en el año 2010 y 2011, que da como resultado $N = 317$.

Muestra de Becas Auxiliar Académico 1 = 146 estudiantes

En donde:

- n tamaño de la muestra
- Z nivel de confianza (1,65) 90%
- p variabilidad positiva (0,5)
- q variabilidad negativa (0,5)
- N tamaño de la población (317)
- E precisión o el error (0,05)

Gráfico 8 Becas Auxiliar Académico 2



Fuente: Dirección de Régimen Económico

Para obtener la muestra se toma como población total el promedio de personas atendidas en el año 2010 y 2011, que da como resultado $N=83$.

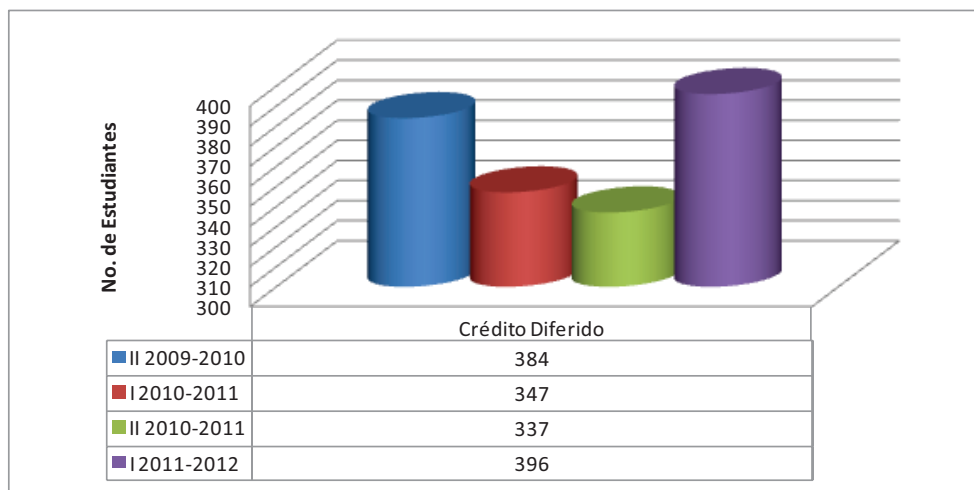
Muestra de Becas Auxiliar Académico 2 = 60 estudiantes

En donde:

n	tamaño de la muestra
Z	nivel de confianza (1,44) 85%
p	variabilidad positiva (0,5)
q	variabilidad negativa (0,5)
N	tamaño de la población (83)
E	precisión o el error (0,05)

3.4.3.3. Crédito Diferido

Gráfico 9 Estudiantes con Crédito Diferido



Fuente: Dirección de Régimen Económico

Para obtener la muestra se toma como población total el promedio de personas atendidas en el año 2010 y 2011, que da como resultado $N = 366$.

Muestra de Crédito Diferido = 156 estudiantes

En donde:

n	tamaño de la muestra
Z	nivel de confianza (1,65) 90%
p	variabilidad positiva (0,5)
q	variabilidad negativa (0,5)
N	tamaño de la población (366)
E	precisión o el error (0,05)

3.4.3.4. Estacionamientos

El número de estacionamientos disponibles de acuerdo al espacio físico con el que cuenta la Universidad es de 927, lo que corresponde al tamaño de la población y no requiere datos históricos pues se asigna el 100% del espacio utilizable.

Muestra de Estacionamientos = 210 estudiantes

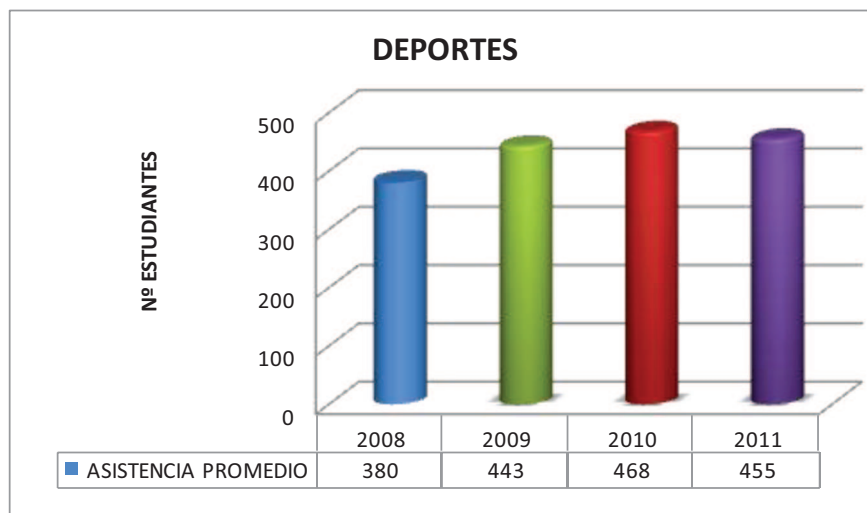
En donde:

- n tamaño de la muestra
- Z nivel de confianza (1,65) 90%
- p variabilidad positiva (0,5)
- q variabilidad negativa (0,5)
- N tamaño de la población (927)
- E precisión o el error (0,05)

3.4.4. Dirección de Bienestar Estudiantil

3.4.4.1. Coordinación de Deportes

Gráfico 10 Cobertura Deportes



Fuente: Coordinación de Deportes

Para obtener la muestra se toma como población total el promedio de personas atendidas en los años 2009, 2010 y 2011, que da como resultado $N = 455$.

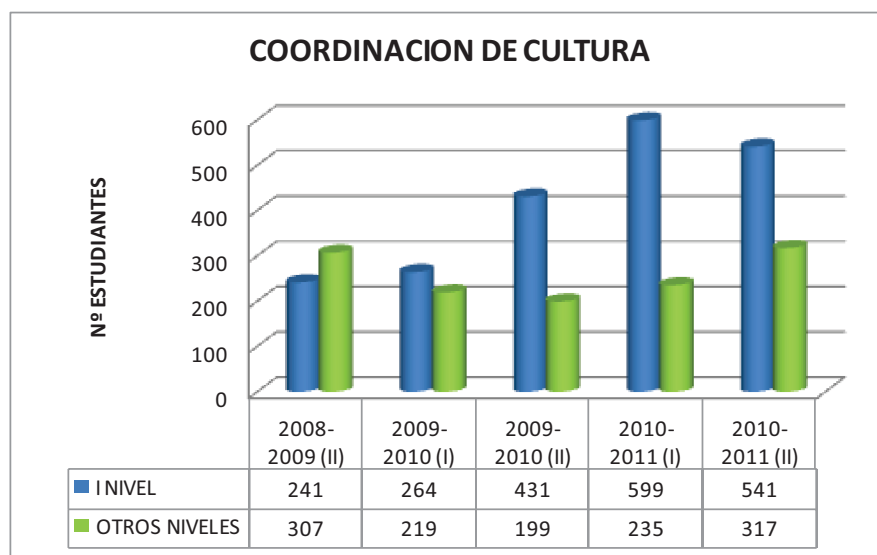
Muestra de Deportes = 170 estudiantes

En donde:

- n tamaño de la muestra
- Z nivel de confianza (1,65) 90%
- p variabilidad positiva (0,5)
- q variabilidad negativa (0,5)
- N tamaño de la población (455)
- E precisión o el error (0,05)

3.4.4.2. Coordinación de Cultura

Gráfico 11 Cobertura Actividades Culturales



Fuente: Coordinación de Cultura

Para obtener la muestra en este caso se toma como población total el promedio de personas atendidas en los años 2009, 2010 y 2011, que da como resultado $N = 651$.

Muestra de Cultura= 192 estudiantes

En donde:

- n tamaño de la muestra
- Z nivel de confianza (1,65) 90%
- p variabilidad positiva (0,5)

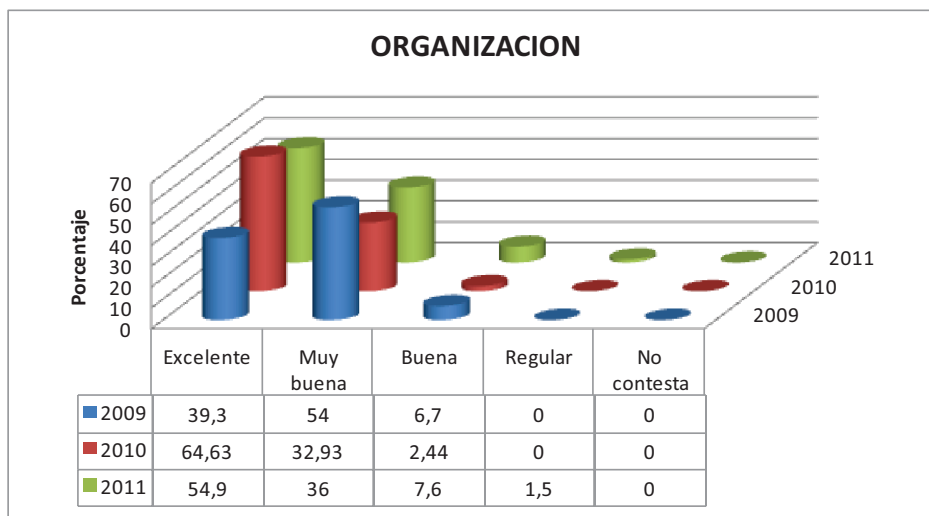
- q variabilidad negativa (0,5)
N tamaño de la población (651)
E precisión o el error (0,05)

3.5. CALIDAD DEL SERVICIO

3.5.1. Coordinación de Promoción

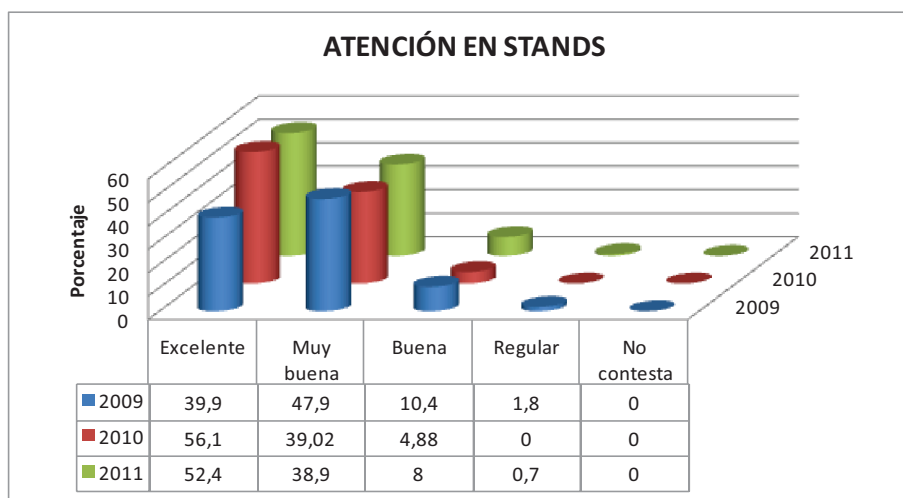
En los años 2009, 2010 y 2011, la Coordinación de Promoción, con la finalidad de conocer la percepción sobre la difusión de la institución en unidades educativas, aplicó a los visitantes una Encuesta (Anexo 1) en el evento de Casa Abierta; obteniéndose los siguientes resultados en porcentaje:

Gráfico 12 Percepción de Organización de Casa Abierta



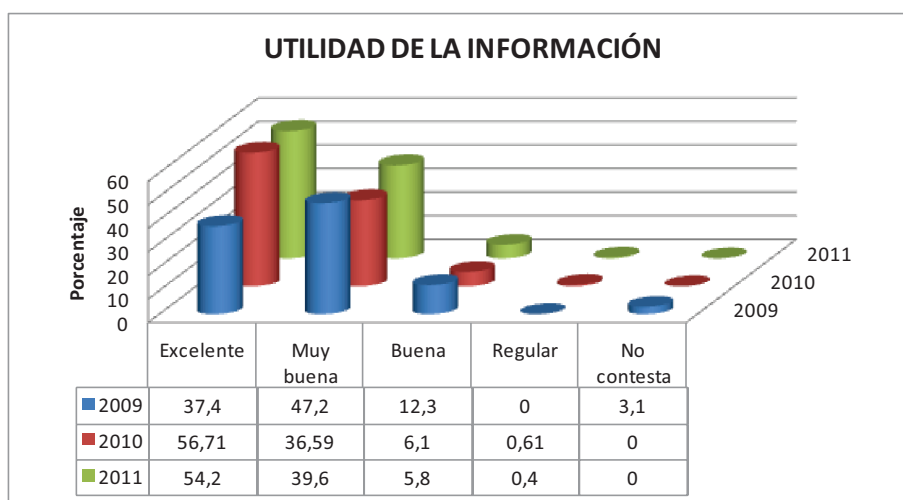
Fuente: Coordinación de Promoción

Gráfico 13 Percepción de Atención en Stands



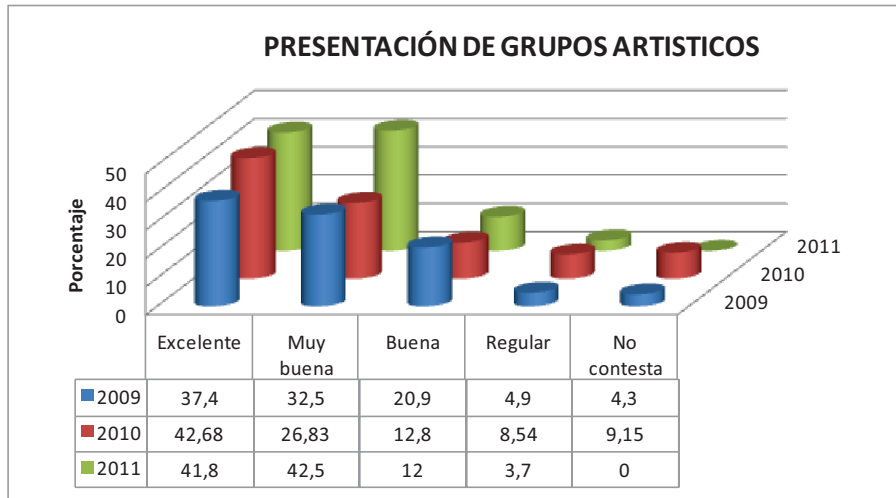
Fuente: Coordinación de Promoción

Gráfico 14 Utilidad de la Información en Casa Abierta



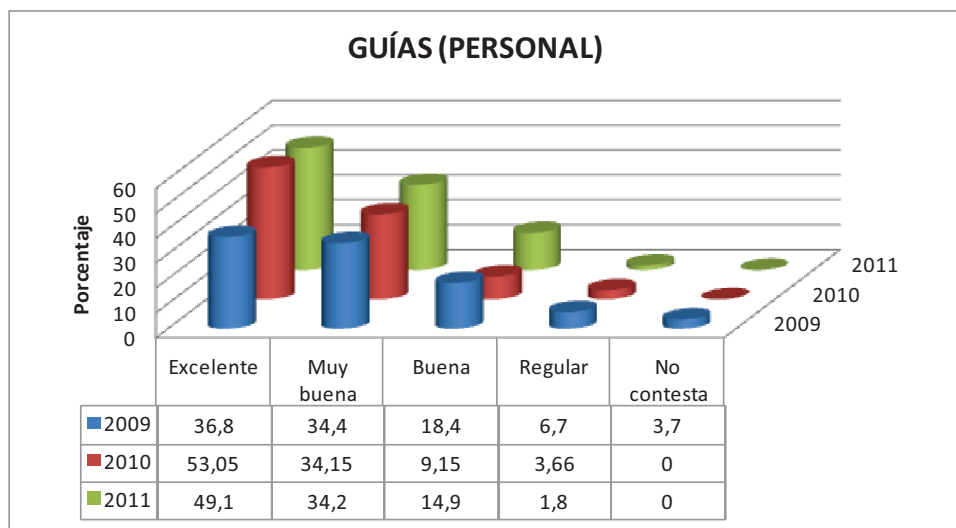
Fuente: Coordinación de Promoción

Gráfico 15 Presentación de Grupos Artísticos



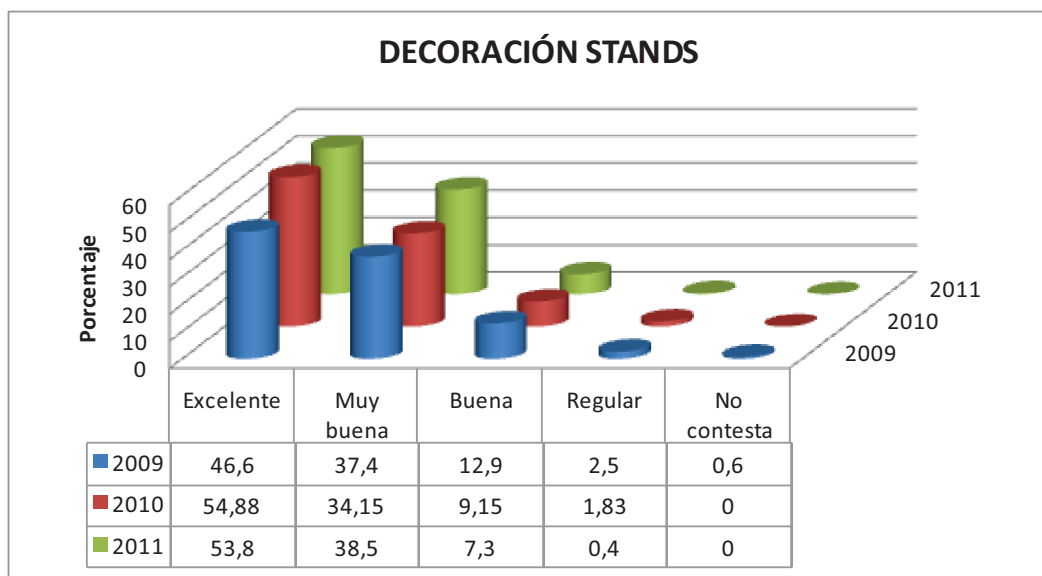
Fuente: Coordinación de Promoción

Gráfico 16 Percepción del Servicio de Guías (Personal)



Fuente: Coordinación de Promoción

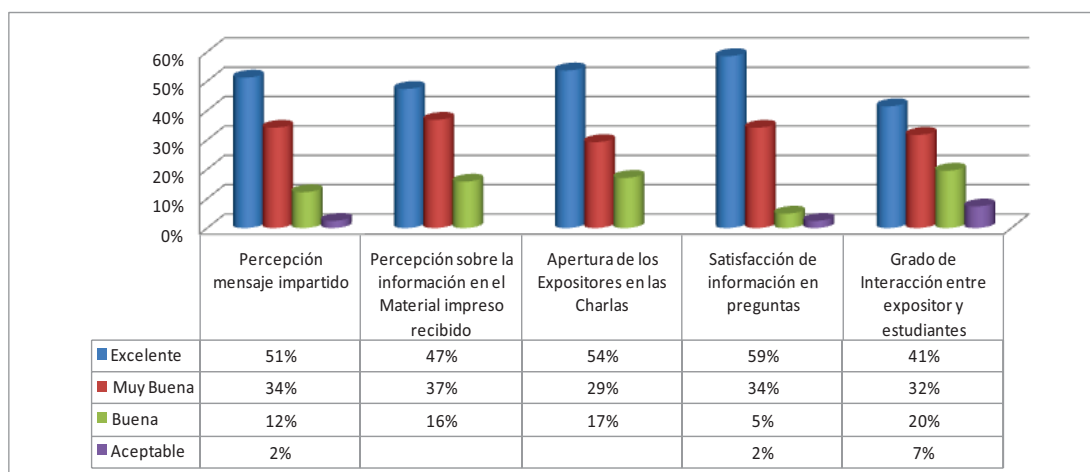
Gráfico 17 Decoración de Stands



Fuente: Coordinación de Promoción

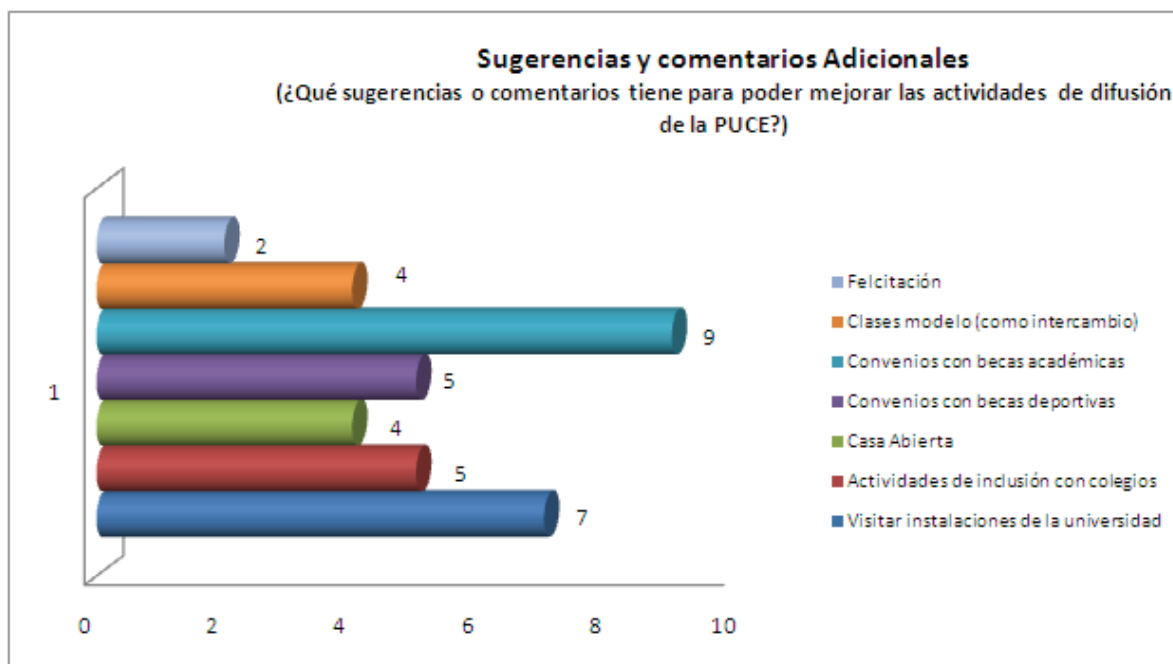
De igual manera se aplicó una Encuesta de satisfacción sobre las charlas de promoción impartidas en los colegios (Anexo 2). Se detallan a continuación los resultados:

Gráfico 18 Percepción del Servicio de Charlas de Promoción



Fuente: Coordinación de Promoción

Gráfico 19 Sugerencias para mejorar las actividades de difusión



Fuente: Coordinación de Promoción

Los datos proporcionados por la Coordinación de Promoción fueron suficientes y relevantes como línea base para efectos del presente trabajo.

Los resultados obtenidos se agruparon según las dimensiones de la calidad del servicio a la que corresponde cada pregunta de las encuestas aplicada. Además, se determinaron los criterios de respuestas favorables para la calificación de excelente y muy bueno; así como respuestas no favorables a la escala buena y regular, considerando que mediante la presente investigación se pretenden encontrar oportunidades de mejora.

A continuación se presenta el detalle de los obtenidos en las encuestas antes mencionadas (Anexo 1 y Anexo 2):

Tabla 6 Calificación del Servicio de la Coordinación de Promoción

ENCUESTA AÑOS 2009-2010-2011 CASA ABIERTA Y CHARLAS EN COLEGIOS							
Dimensión	Preguntas Encuesta 1 y 2	Favorables		No Favorables		TOTAL	
		Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Favorables	No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	Percepción del mensaje impartido	51,21	34,15	12,20	2,44	85%	15%
	Información en material impreso	47,37	36,84	15,79	0,00	84%	16%
						85%	15%
Dimensión 2. Infraestructura	Organización	52,94	40,98	5,58	0,50	94%	6%
	Presentación de grupos artísticos	42,33	35,33	16,00	6,33	78%	22%
	Decoración	50,53	37,28	9,18	3,00	88%	12%
						86%	14%
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	Apertura de expositores	53,66	29,27	17,07	0,00	83%	17%
	Satisfacción de respuestas	58,54	34,15	4,88	2,43	93%	7%
						88%	12%
Dimensión 4. Tiempo de espera						N/A	N/A
Dimensión 5. Seguridad	Utilidad de la información	49,44	41,13	8,07	1,37	91%	9%
	Servicio de guías	46,73	34,62	14,43	4,23	81%	19%
						86%	14%
Dimensión 6. Empatía	Atención en stands	49,42	41,96	7,78	0,83	91%	9%
	Interacción con expositores	41,46	31,71	19,51	7,32	73%	27%
						82%	18%

Fuente: Elaborado por autoras de tesis

En el Total de la Tabla 6 se agrupan las preguntas de la encuesta de satisfacción (Anexo1 y 2) de acuerdo a la dimensión de la calidad del servicio a la cual corresponden. Además se suman los porcentajes obtenidos por la muestra y finalmente en los datos resaltados en gamas de azul celeste se obtiene un promedio del total de respuestas favorables y no favorables.

Se presenta esta agrupación de respuestas para el desarrollo del análisis de datos y la propuesta de mejora del servicio detalladas en los Capítulos 4 y 5.

3.5.2. Dirección de Admisiones

Respecto a la percepción de los usuarios sobre el servicio en admisiones no se cuenta con línea base, por lo tanto fue necesario recopilar información a la muestra conformada por 246 estudiantes.

El criterio para determinar si las respuestas son favorables o desfavorables dependen de la escala planteada en cada pregunta de la Encuesta (Anexo 3) sobre la satisfacción del servicio y los resultados obtenidos son:

Tabla 7 Calificación del Servicio de la Dirección de Admisiones

ENCUESTA AÑO 2011 PERSONAS INSCRITAS						
Preguntas Encuesta	Favorables		No Favorables		TOTAL	
	Excelente/Si/Mucha/ Más de lo necesario/Clara y precisa/Muy útil/Completa/Oportuna/Rápida/Confiable/Ninguno/Muy ordenado/Muy ventilado/Aseado	Buena/Suficiente/Lo necesario/Lo normal/Util/Lo normal/Medianamente confiable/Corto	Regular/Aceptable/Poco/Poca claridad y precisión/Poco útil/Incompleta/Inoportuna/Lenta/No confiable/Prolongado/Medianamente ordenado/Medianamente ventilado/Imperceptible	Malo/Muy Malo/No/Sin claridad ni precisión/Muy prolongado/Desordenado/Sin ventilación/Desaseado	Favorables	No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	Confiabilidad de respuestas	94%	6%		100%	0%
	¿Resolvió la inquietud?	37%	62%	1%	99%	1%
	Claridad en la información	95%		4%	95%	5%
	Información completa	99%		1%	99%	1%
					98%	2%
Dimensión 2. Infraestructura	La presentación personal de quien lo atendió	88%	12%		100%	0%
	Orden del espacio físico en donde fue atendido	95%		5%	95%	5%
	Ventilación del espacio físico en donde fue atendido	68%		30%	68%	32%
	Aseo del espacio físico en donde fue atendido	100%			100%	0%
					91%	9%
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	Información oportuna	99%		1%	99%	1%
	Velocidad de respuesta	47%	52%	1%	99%	1%
					99%	1%
Dimensión 4. Tiempo de espera	El tiempo que ha esperado para ser atendido	53%		47%	53%	47%
					53%	47%
Dimensión 5. Seguridad	Utilidad de la información	61%		38%	61%	39%
	¿Fue amable la persona que le atendió?	99%		1%	99%	1%
	Instrucciones recibidas	54%	39%	3%	93%	7%
					84%	16%
Dimensión 6. Empatía	¿Prestó atención?	73%	27%		100%	0%
	¿Escuchó la inquietud?	26%	73%	1%	99%	1%
	¿Tuvo empatía? (voluntad de comprender y servir)	69%	31%		100%	0%
					100%	0%

Fuente: Elaborado por autoras de tesis

3.5.3. Dirección de Régimen Económico

En cada uno de los servicios de la Dirección de Régimen Económico se aplicó la misma Encuesta (Anexo 3) utilizada en la Dirección de Admisiones. Tanto la tabulación como sistematización de resultados favorables y no favorables fue realizado por las autoras de la presente tesis, de acuerdo a la muestra obtenida en el subcapítulo 3.4.

Las tablas detalladas a continuación contienen los resultados en porcentaje:

3.5.3.1. Sistema de Pensión Diferenciada

Tabla 8 Calificación del Servicio del Sistema de Pensión Diferenciada

ENCUESTA AÑO 2011 ESTUDIANTES USUARIOS DEL SERVICIO							
Preguntas Encuesta		Favorables		No Favorables		SPD	
		Excelente/Si/Mucha/ Más de lo necesario/Clara y precisa/Muy útil Completa/Oportuna/ Rápida/Confiable/ Ninguno/Muy ordenado/Muy ventilado/Aseado	Buena/Suficiente/L o necesario/Lo normal/Util/Lo normal/Medianamen te confiable/Corto	Regular/Aceptable/Poco /Poca claridad y precisión/Poco útil/Incompleta/ Inoportuna/Lenta/No confiable/Prolongado/ Medianamente ordenado/ Medianamente ventilado/Imperceptible	Malo/No/Sin claridad ni precisión/Muy prolongado/Desord enado/Sin ventilación/Desasea do	Total Favorables	Total No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	Confiabilidad de respuestas	74%	6%	20%		80%	20%
	¿Resolvió la inquietud?	39%	56%	5%		95%	5%
	Claridad en la información	90%		10%		90%	10%
	Información completa	78%		22%		78%	22%
						86%	14%
Dimensión 2. Infraestructura	La presentación personal de quien lo atendió	91%	8%	1%		99%	1%
	Orden del espacio físico en donde fue atendido	96%		4%		96%	4%
	Ventilación del espacio físico en donde fue atendido	84%			16%	84%	16%
	Aseo del espacio físico en donde fue atendido	88%		12%		88%	12%
						92%	8%
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	Información oportuna	75%		25%		75%	25%
	Velocidad de respuesta	54%	31%	15%		85%	15%
						80%	20%
Dimensión 4. Tiempo de espera	El tiempo que ha esperado para ser atendido	11%	65%	11%	13%	76%	24%
Dimensión 5. Seguridad	Utilidad de la información	68%	14%	12%		82%	12%
	¿Fue amable la persona que le atendió?	99%		1%		99%	1%
						91%	9%
Dimensión 6. Empatía	¿Prestó atención?	74%	8%	18%		82%	18%
	¿Escuchó la inquietud?	46%	53%	1%		99%	1%
	¿Tuvo empatía? (voluntad de comprender y servir)	64%	32%	4%		96%	4%
						92%	8%

Fuente: Elaborado por autoras de tesis

3.5.3.2. Becas

Para brindar servicio a la comunidad respecto a Becas, la Universidad cuenta con dos Auxiliares Académicas. A continuación se encuentran separados los resultados obtenidos para cada una de las personas que ocupan el cargo.

Tabla 9 Calificación del Servicio del Sistema de Becas – Auxiliar Académico 1

ENCUESTA AÑO 2011 ESTUDIANTES USUARIOS DEL SERVICIO							
Preguntas Encuesta		Favorables		No Favorables		BECAS 1	
		Excelente/Si/Mucha/ Más de lo necesario/Clara y precisa/Muy útil/Completa/Oportuna/Rápida/Confiable/ Ninguno/Muy ordenado/Muy ventilado/Aseado	Buena/Suficiente/Lo necesario/Lo normal/Util/Lo normal/ Medianamente confiable/Corto	Regular/Aceptable/ Poco/Poca claridad y precisión/Poco útil/Incompleta/ Inoportuna/Lenta/No confiable/Prolongado /Medianamente ordenado/ Medianamente ventilado/ Imperceptible	Malo/No/Sin claridad ni precisión/Muy prolongado/ Desordenado/Sin ventilación/ Desaseado	Total Favorable s	Total No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	Confiabilidad de respuestas	87%	2%	11%		89%	11%
	¿Resolvió la inquietud?	23%	3%	62%	12%	26%	74%
	Claridad en la información	73%	2%	25%		75%	25%
	Información completa	47%	4%	49%		51%	49%
						60%	40%
Dimensión 2. Infraestructura	La presentación personal de quien lo atendió	99%		1%		99%	1%
	Orden del espacio físico en donde fue atendido	78%		22%		78%	22%
	Ventilación del espacio físico en donde fue atendido	63%		30%	7%	63%	37%
	Aseo del espacio físico en donde fue atendido	90%			10%	90%	10%
						83%	17%
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	Información oportuna	61%		39%		61%	39%
	Velocidad de respuesta	72%	8%	20%		80%	20%
						70%	30%
Dimensión 4. Tiempo de espera	El tiempo que ha esperado para ser atendido	38%	17%	39%	6%	55%	45%
Dimensión 5. Seguridad	Utilidad de la información	83%	8%	9%		91%	9%
	¿Fue amable la persona que le atendió?	65%			35%	65%	35%
						78%	22%
Dimensión 6. Empatía	¿Prestó atención?	61%	4%	35%		65%	35%
	¿Escuchó la inquietud?	57%	4%	39%		61%	39%
	¿Tuvo empatía? (voluntad de comprender y servir)	55%	4%	41%		59%	41%
						62%	38%

Fuente: Elaborado por autoras de tesis

Tabla 10 Calificación del Servicio del Sistema de Becas – Auxiliar Académico 2

ENCUESTA AÑO 2011							
ESTUDIANTES USUARIOS DEL SERVICIO							
Preguntas Encuesta	Favorables		No Favorables		BECAS 2		
	Excelente/Si/Mucha /Más de lo necesario/Clara y precisa/Muy útil/Completa/Oportuna /Rápida/Confiable/ Ninguno/Muy ordenado/Muy ventilado/Aseado	Buena/Suficiente/ Lo necesario/ Lo normal/Util/ Lo normal/ Medianamente confiable/Corto	Regular/Aceptable/ Poco/Poca claridad y precisión/Poco útil/Incompleta/ Inoportuna/Lenta/No confiable/Prolongado/ Medianamente / Imperceptible	Malo/No/Sin claridad ni precisión/Muy prolongado/ Desordenado/Sin ventilación/Desaseado	Total Favorables	Total No Favorables	
Dimensión 1. Confiabilidad	Confiabilidad de respuestas	59%	27%	14%	86%	14%	
	¿Resolvió la inquietud?	12%	15%	73%	27%	73%	
	Claridad en la información	53%	13%	32%	66%	34%	
	Información completa	55%		45%	55%	45%	
					59%	42%	
Dimensión 2. Infraestructura	La presentación personal de quien lo atendió	95%		5%	95%	5%	
	Orden del espacio físico en donde fue atendido	45%	9%	46%	54%	46%	
	Ventilación del espacio físico en donde fue atendido	46%	12%	40%	58%	42%	
	Aseo del espacio físico en donde fue atendido	82%			82%	18%	
					72%	28%	
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	Información oportuna	59%		41%	59%	41%	
	Velocidad de respuesta	69%	5%	26%	74%	26%	
					67%	34%	
Dimensión 4. Tiempo de espera	El tiempo que ha esperado para ser atendido	51%		49%	51%	49%	
Dimensión 5. Seguridad	Utilidad de la información	80%	8%	12%	88%	12%	
	¿Fue amable la persona que le atendió?	61%		39%	61%	39%	
					75%	26%	
Dimensión 6. Empatía	¿Prestó atención?	45%	13%	42%	58%	42%	
	¿Escuchó la inquietud?	40%	15%	45%	55%	45%	
	¿Tuvo empatía? (voluntad de comprender y servir)	7%	51%	42%	58%	42%	
					57%	43%	

Fuente: Elaborado por autoras de tesis

3.5.3.3. Crédito Diferido

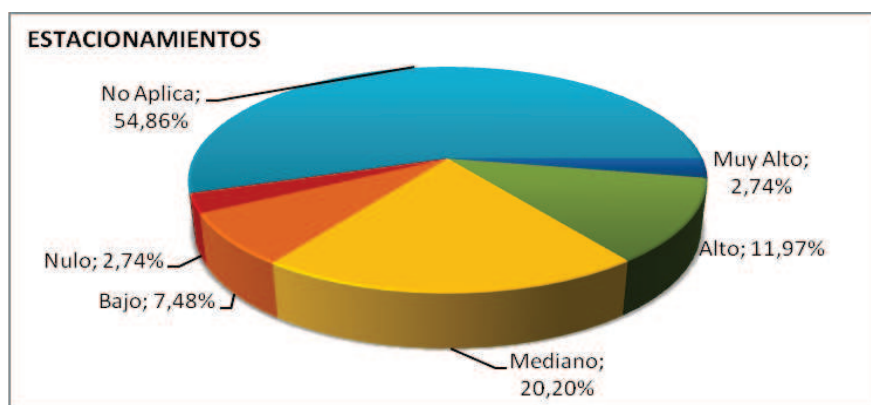
Tabla 11 Calificación del Servicio del Crédito Diferido

ENCUESTA AÑO 2011							
ESTUDIANTES USUARIOS DEL SERVICIO							
Preguntas Encuesta	Favorables		No Favorables		CRÉDITO DIFERIDO		
	Excelente/Si/Mucha /Más de lo necesario/Clara y precisa/Muy útil/Completa/Oportuna /Rápida/Confiable/ Ninguno/Muy ordenado/Muy ventilado/Aseado	Buena/Suficiente/ Lo necesario/Lo normal/Util/Lo normal/ Medianamente confiable/Corto	Regular/Aceptable/ Poco/Poca claridad y precisión/Poco útil/Incompleta/ Inoportuna/Lenta/No confiable/ Prolongado/ Medianamente ordenado/ Medianamente ventilado/Imperceptible	Malo/No/Sin claridad ni precisión/Muy prolongado/ Desordenado/Sin ventilación/ Desaseado	Total Favorables	Total No Favorables	
Dimensión 1. Confiabilidad	Confiabilidad de respuestas	55%	7%	38%	62%	38%	
	¿Resolvió la inquietud?	68%	25%	7%	93%	7%	
	Claridad en la información	65%	7%	25%	72%	28%	
	Información completa	81%		19%	81%	19%	
					77%	23%	
Dimensión 2. Infraestructura	La presentación personal de quien lo atendió	99%		1%	99%	1%	
	Orden del espacio físico en donde fue atendido	55%	5%	40%	60%	40%	
	Ventilación del espacio físico en donde fue atendido	11%	7%	82%	18%	82%	
	Aseo del espacio físico en donde fue atendido	96%			96%	4%	
					68%	32%	
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	Información oportuna	89%		11%	89%	11%	
	Velocidad de respuesta	88%	3%	9%	91%	9%	
					90%	10%	
Dimensión 4. Tiempo de espera	El tiempo que ha esperado para ser atendido	70%		30%	70%	30%	
Dimensión 5. Seguridad	Utilidad de la información	78%	13%	9%	91%	9%	
	¿Fue amable la persona que le atendió?	79%		21%	79%	21%	
					85%	15%	
Dimensión 6. Empatía	¿Prestó atención?	80%	17%	3%	97%	3%	
	¿Escuchó la inquietud?	79%	18%	3%	97%	3%	
	¿Tuvo empatía? (voluntad de comprender y servir)	69%	21%	10%	90%	10%	
					95%	5%	

3.5.3.4. Estacionamientos

La Auxiliar Académica 1 tiene bajo su responsabilidad la asignación de estacionamientos. Ante la directriz “Expresa su grado de satisfacción con la calidad de los siguientes servicios de bienestar universitario”, específicamente respecto a los estacionamientos los 401 estudiantes encuestados en el año 2010 respondieron:

Gráfico 20 Nivel de Satisfacción Estacionamientos



Fuente: Dirección General de Estudiantes

3.5.4. Dirección de Bienestar Estudiantil

3.5.4.1. Coordinación de Deportes

Los datos obtenidos mediante la recopilación de información a la muestra mediante la encuesta del Anexo 3 son los siguientes:

Tabla 12 Calificación del Servicio del servicio de Deportes

ENCUESTA AÑO 2011							
ESTUDIANTES USUARIOS DEL SERVICIO							
Preguntas Encuesta	Favorables		No Favorables		DEPORTES		
	Excelente/Si/Mucha/ Más de lo necesario/Clara y precisa/Muy útil/Completa/ Oportuna/ Rápida/Confiable/ Ninguno/Muy ordenado/Muy ventilado/Aseado	Buena/Suficiente/Lo necesario/Lo normal/Util/Lo normal/ Medianamente confiable/Corto	Regular/Aceptable/ Poco/ Poca claridad y precisión/Poco útil/Incompleta/ Inoportuna/Lenta/No confiable/Prolongad o/Medianamente ordenado/ Medianamente ventilado/ Imperceptible	Malo/No/Sin claridad ni precisión/Muy prolongado/ Desordenado/Sin ventilación/ Desaseado	Total Favorables	Total No Favorables	
Dimensión 1. Confiabilidad	Confiabilidad de respuestas	61%	9%	30%	70%	30%	
	¿Resolvió la inquietud?	68%	5%	27%	73%	27%	
	Claridad en la información	75%		25%	75%	25%	
	Información completa	73%		27%	73%	27%	
					73%	27%	
Dimensión 2. Infraestructura	La presentación personal de quien lo atendió	92%	3%	5%	95%	5%	
	Orden del espacio físico en donde fue atendido	62%		38%	62%	38%	
	Ventilación del espacio físico en donde fue atendido	91%			91%	9%	
	Aseo del espacio físico en donde fue atendido	91%		9%	91%	9%	
	Equipamiento de espacios deportivos	87%		13%	87%	13%	
	Cantidad de espacio	73%		27%	73%	27%	
	Amplitud de espacios deportivos/culturales	72%		28%	72%	28%	
					82%	18%	
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	Información oportuna	100%			100%	0%	
	Velocidad de respuesta	100%			100%	0%	
					100%	0%	
Dimensión 4. Tiempo de espera	El tiempo que ha esperado para ser atendido	76%	5%	18%	81%	19%	
	Horario de atención / horario de disponibilidad espacios deportivos	60%	17%	21%	77%	23%	
					79%	21%	
Dimensión 5. Seguridad	Utilidad de la información	98%	2%	0%	100%	0%	
	¿Fue amable la persona que le atendió?	82%		18%	82%	18%	
					91%	9%	
Dimensión 6. Empatía	¿Prestó atención?	79%	6%	15%	85%	15%	
	¿Escuchó la inquietud?	77%	8%	15%	85%	15%	
	¿Tuvo empatía? (voluntad de comprender y servir)	83%	9%	8%	92%	8%	
					87%	13%	

Fuente: Elaborado por autoras de tesis

Tabla 13 Calificación del Servicio del servicio de Fisioterapia

ENCUESTA AÑO 2011							
ESTUDIANTES USUARIOS DEL SERVICIO							
Preguntas Encuesta	Favorables		No Favorables		FISIOTERAPIA		
	Excelente/Si/Mucha/ Más de lo necesario/Clara y precisa/Muy útil/Completa/ Oportuna/ Rápida/Confiable/ Ninguno/Muy ordenado/Muy ventilado/Aseado	Buena/Suficiente/ Lo necesario/ Lo normal/Util/ Lo normal/ Medianamente confiable/Corto	Regular/Aceptable/ Poco/Poca claridad y precisión/Poco útil/Incompleta/ Inoportuna/ Lenta/No confiable/Prolongado/ Medianamente ordenado/ Medianamente ventilado/ Imperceptible	Malo/No/Sin claridad ni precisión/ Muy prolongado/ Desordenado/ Sin ventilación/ Desaseado	Total Favorables	Total No Favorables	
Dimensión 1. Confiabilidad	Confiabilidad de respuestas	49%	5%	46%		54%	46%
	¿Resolvió la inquietud?	78%	14%	8%		92%	8%
	Claridad en la información	92%		8%		92%	8%
	Información completa	62%		38%		62%	38%
					75%	25%	
Dimensión 2. Infraestructura	La presentación personal de quien lo atendió	88%	4%	8%		92%	8%
	Orden del espacio físico en donde fue atendido	74%		26%		74%	26%
	Ventilación del espacio físico en donde fue atendido	69%			31%	69%	31%
	Aseo del espacio físico en donde fue atendido	81%		19%		81%	19%
					79%	21%	
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	Información oportuna	77%		23%		77%	23%
	Velocidad de respuesta	60%		40%		60%	40%
					69%	31%	
Dimensión 4. Tiempo de espera	El tiempo que ha esperado para ser atendido	62%	7%	28%	3%	69%	31%
	Horario de atención / horario de disponibilidad espacios deportivos	57%	3%	37%	3%	60%	40%
					65%	35%	
Dimensión 5. Seguridad	Utilidad de la información	71%	6%	23%		77%	23%
	¿Fue amable la persona que le atendió?	82%		18%		82%	18%
					80%	20%	
Dimensión 6. Empatía	¿Prestó atención?	89%	5%	6%		94%	6%
	¿Escuchó la inquietud?	90%	5%	5%		95%	5%
	¿Tuvo empatía? (voluntad de comprender y servir)	72%	8%	20%		80%	20%
					90%	10%	

Fuente: Elaborado por autoras de tesis

3.5.4.2. Coordinación de Cultura

Respecto a la percepción del cliente sobre el servicio de la Coordinación de Cultura no se cuenta con línea base, por lo tanto, es necesario recopilar información a la muestra para el análisis de datos.

Tabla 14 Calificación del Servicio del servicio de Cultura

ENCUESTA AÑO 2011 ESTUDIANTES USUARIOS DEL SERVICIO							
Preguntas Encuesta	Favorables		No Favorables		CULTURA		
	Excelente/Si/Mucha/ Más de lo necesario/Clara y precisa/Muy útil/Completa/ Oportuna/ Rápida/Confiable/ Ninguno/ Muy ordenado/ Muy ventilado/Aseado	Buena/Suficiente/ Lo necesario/ Lo normal/Util/ Lo normal/ Medianamente confiable/ Corto	Regular/Aceptable/ Poco/Poca claridad y precisión/ Poco útil/Incompleta/ Inoportuna/Lenta/ No confiable/Prolongado / Medianamente ordenado/ Medianamente ventilado/ Imperceptible	Malo/No/ Sin claridad ni precisión/ Muy prolongado/ Desordenado/ Sin ventilación/ Desaseado	Total Favorables	Total No Favorables	
Dimensión 1. Confiabilidad	Confiabilidad de respuestas	81%	8%	11%	89%	11%	
	¿Resolvió la inquietud?	89%	4%	7%	93%	7%	
	Claridad en la información	79%		21%	79%	21%	
	Información completa	74%		26%	74%	26%	
					84%	16%	
Dimensión 2. Infraestructura	Equipamiento de espacios culturales	90%		10%	90%	10%	
	Cantidad de espacio	82%		18%	82%	18%	
	Amplitud de espacios culturales	87%		13%	87%	13%	
					86%	14%	
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	Información oportuna	94%		6%	94%	6%	
	Velocidad de respuesta	67%		33%	67%	33%	
					81%	19%	
Dimensión 4. Tiempo de espera	Horario de atención / horario de disponibilidad espacios deportivos		88%	12%	88%	12%	
						88%	12%
Dimensión 5. Seguridad	¿Fue amable la persona que le atendió?	97%		3%	97%	3%	
						97%	3%
Dimensión 6. Empatía	¿Prestó atención?	80%	8%	12%	88%	12%	
	¿Escuchó la inquietud?	79%	3%	18%	82%	18%	
	¿Tuvo empatía? (voluntad de comprender y servir)	80%	6%	14%	86%	14%	
					85%	15%	

Fuente: Elaborado por autoras de tesis

4. CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1 PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Se agruparon los resultados producto de la tabulación de encuestas realizadas y grupos focales con los clientes de las cuatro unidades de la Dirección General de Estudiantes, de acuerdo a las dimensiones definidas que intervienen en la satisfacción del servicio: confiabilidad, infraestructura, capacidad de respuesta, tiempo de espera, seguridad y empatía.

Para el análisis se ha establecido dos categorías: favorable y no favorable.

A continuación el detalle:

Tabla 15 Resultados Percepción de los Estudiantes sobre el Servicio en la DGE

DIMENSIONES	PROMOCIÓN		ADMISIONES		REGIMEN ECONÓMICO		BIENESTAR ESTUDIANTIL	
	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	85%	15%	98%	2%	69%	31%	77%	23%
Dimensión 2. Infraestructura	86%	14%	91%	9%	80%	20%	82%	18%
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	88%	12%	99%	1%	77%	23%	83%	17%
Dimensión 4. Tiempo de espera	N/A	N/A	53%	47%	72%	28%	77%	23%
Dimensión 5. Seguridad	86%	14%	84%	16%	80%	20%	89%	11%
Dimensión 6. Empatía	82%	18%	100%	0%	75%	25%	87%	13%

4.2 CRITERIOS DE ANÁLISIS

Los argumentos para establecer el nivel de criticidad de los resultados desfavorables son:

- Priorización de áreas: En la cadena de valor de todo tipo de negocio la promoción del producto o del servicio es considerada como estratégica, es por esto que la Coordinación de Promoción es la pionera del ciclo de atención a los clientes de la DGE. En segundo orden encontramos a la Dirección de Admisiones que constituye el primer filtro entre el cliente potencial y el real. Le sigue la Dirección de Régimen Económico en donde se establecen las condiciones de permanencia de los estudiantes admitidos. Finalmente la Dirección de Bienestar Estudiantil establece un vínculo con el estudiante que trasciende lo académico.

b) Tamaño de la población objetivo. Se categorizaron a las facultades y escuelas en unidades de baja demanda, demanda intermedia y alta demanda, de acuerdo al número de estudiantes que la conforman.

El proceso de **Promoción** tiene afectación directa sobre el número de inscripciones, por lo tanto, para determinar el nivel de criticidad se expone lo siguiente:

Tabla 16 División de Unidades Académicas según la Demanda

UNIDADES DE BAJA DEMANDA		SEMESTRES				PROMEDIO	CRITICIDAD		
No.	Unidad Académica	II 09-10	I 10-11	II 10-11	I 11-12		10%	30%	60%
1	Escuela de Trabajo Social	1	14	0	31	12	1	3	7
2	Facultad de Ciencias de la Educación	0	29	50	21	25	3	8	15
3	Facultad de Ciencias Filosóficas y Teológicas	23	65	21	25	34	3	10	20
4	Escuela de Bioanálisis	3	91	2	87	46	5	14	27
5	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	4	113	2	122	60	6	18	36
6	Facultad de Ingeniería (Sistemas)	38	107	57	110	78	8	23	47
						254	25	76	152

UNIDADES DE DEMANDA INTERMEDIA		SEMESTRES				PROMEDIO	CRITICIDAD		
No.	Unidad Académica	II 09-10	I 10-11	II 10-11	I 11-12		10%	30%	60%
1	Facultad de Ingeniería (Civil)	47	163	68	167	111	11	33	67
2	Facultad de Economía	52	182	67	194	124	12	37	74
3	Facultad de Jurisprudencia	68	192	76	249	146	15	44	88
4	Facultad de Psicología	66	170	125	225	147	15	44	88
5	Facultad de Enfermería	113	177	84	241	154	15	46	92
						682	68	204	409

UNIDADES DE ALTA DEMANDA		SEMESTRES				PROMEDIO	CRITICIDAD		
No.	Unidad Académica	II 09-10	I 10-11	II 10-11	I 11-12		10%	30%	60%
12	Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura	63	361	45	354	206	21	62	123
13	Facultad de Ciencias Humanas	82	420	20	434	239	24	72	143
14	Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	95	423	150	361	257	26	77	154
15	Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes	172	375	167	444	290	29	87	174
16	Facultad de Medicina	262	782	351	935	583	58	175	350
						1574	157	472,2	944,4

NÚMERO TOTAL DE ESTUDIANTES POR CRITICIDAD	251	753	1506
--	-----	-----	------

Si el 10% de los encuestados tiene una percepción desfavorable de la calidad del servicio de la DGE, se considera que el nivel de criticidad es bajo, porque simboliza hasta el total de estudiantes que conforman las carreras de baja demanda. Por ello no es urgente que se inviertan recursos para mejorar la calidad del servicio, aunque dicha información es importante, sobretudo en programas de perfeccionamiento. Este nivel de criticidad está representado por la luz verde de un semáforo.

Si del 11 al 30% de los encuestados tienen una percepción desfavorable de la calidad del servicio en la DGE, se considera que el nivel de criticidad es de alerta, porque simboliza hasta el total de estudiantes que conforman las carreras de demanda intermedia. En el nivel de criticidad de alerta o urgencia, representado por el color amarillo, es importante y urgente planificar medidas de mejora a mediano y largo plazo.
























Si el nivel de inconformidad con la calidad del servicio es superior al 30%, se habla de que carreras de baja, mediana y alta demanda estarían en riesgo de perder estudiantes en los procesos de la DGE. Este escenario emergente representado por el color rojo, requiere una intervención inmediata que identifique las causas que desmejoran el servicio a la comunidad y se ejecuten estrategias para erradicarlas.

- c) La misión organizacional de la DGE. En relación al resto de unidades la DGE es la que representa a la Universidad por tener vinculación de primer orden con el principal usuario representado por el estudiante; y por lo tanto, la calidad en el servicio es más susceptible de generar impactos positivos o negativos en la imagen institucional y en la predisposición de los estudiantes y sus familias hacia sus funcionarios.
- d) Afectación a otras unidades. Por la deficiencia en la dimensión de confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad, el estudiante ejecuta los procesos de manera incompleta o errónea en Unidades Académicas o Unidades de Servicio (informática, biblioteca, etc.). Ejemplo: Si en la DGE no se informa al estudiante nuevo cuál es el siguiente paso luego de la inscripción, la facultad recibe

documentación incompleta, inscripciones tardías en materias, ausentismo, entre otros.

Por lo tanto; las dimensiones en las cuales se va a profundizar la investigación mediante entrevistas o grupos focales son aquellas en las cuales se refleja un estado crítico o de alerta, siendo estos:



Tabla 17 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de la DGE

DIMENSIONES	PROMOCIÓN		ADMISIONES		REGIMEN ECONÓMICO		BIENESTAR ESTUDIANTIL	
	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	85%	15% 	98%	2% 	69%	31% 	77%	23% 
Dimensión 2. Infraestructura	86%	14% 	91%	9% 	80%	20% 	82%	18% 
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	88%	12% 	99%	1% 	77%	23% 	83%	17% 
Dimensión 4. Tiempo de espera	N/A	N/A	53%	47% 	72%	28% 	77%	23% 
Dimensión 5. Seguridad	86%	14% 	84%	16% 	80%	20% 	89%	11% 
Dimensión 6. Empatía	82%	18% 	100%	0% 	75%	25% 	87%	13% 

4.3 ANÁLISIS

4.3.1. Coordinación de Promoción

Tabla 18 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de la Coordinación de Promoción

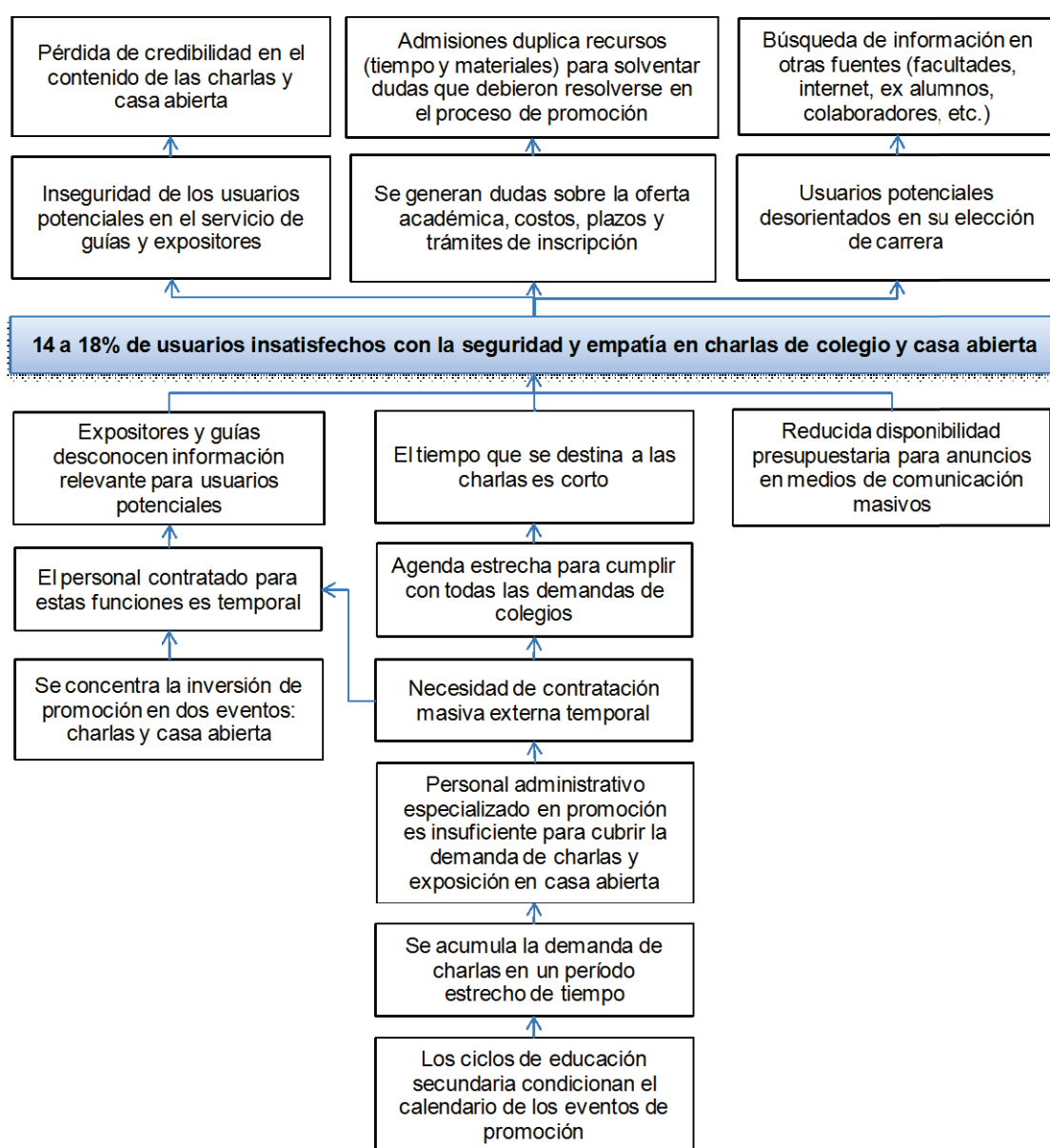
DIMENSIONES	PROMOCIÓN	
	Favorables	No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	85%	15% 
Dimensión 2. Infraestructura	86%	14% 
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	88%	12% 
Dimensión 4. Tiempo de espera	N/A	N/A
Dimensión 5. Seguridad	86%	14% 
Dimensión 6. Empatía	82%	18% 

Mediante el análisis de oportunidades de mejora expuesta por los estudiantes se concluye lo siguiente:

De acuerdo al nivel de criticidad de alerta, es importante y urgente planificar medidas de mejora a mediano y largo plazo en todas las dimensiones de la calidad del servicio.

Mediante un taller de lluvia de ideas con el personal administrativo se ha identificado que el apoyo a la gestión del área se realiza mediante becarios y contrataciones temporales por servicios profesionales, que no incluyen períodos significativos de inducción ni desarrollo de competencias como la **empatía**. Además encontramos la siguiente relación de causa efecto:







Gráfico 21 Árbol de Problemas Coordinación de Promoción



El campo de acción de la Universidad sobre las causas de los problemas está principalmente enfocado en la selección externa de personal para expositores y en el corto tiempo destinado a promocionar información; debido al estrecho calendario de educación secundaria y a la concentración de inversión en charlas y casa abierta.

4.3.2. Dirección de Admisiones

Tabla 19 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de Admisiones

DIMENSIONES	ADMISIONES	
	Favorables	No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	98%	2% 
Dimensión 2. Infraestructura	91%	9% 
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	99%	1% 
Dimensión 4. Tiempo de espera	53%	47% 
Dimensión 5. Seguridad	84%	16% 
Dimensión 6. Empatía	100%	0% 

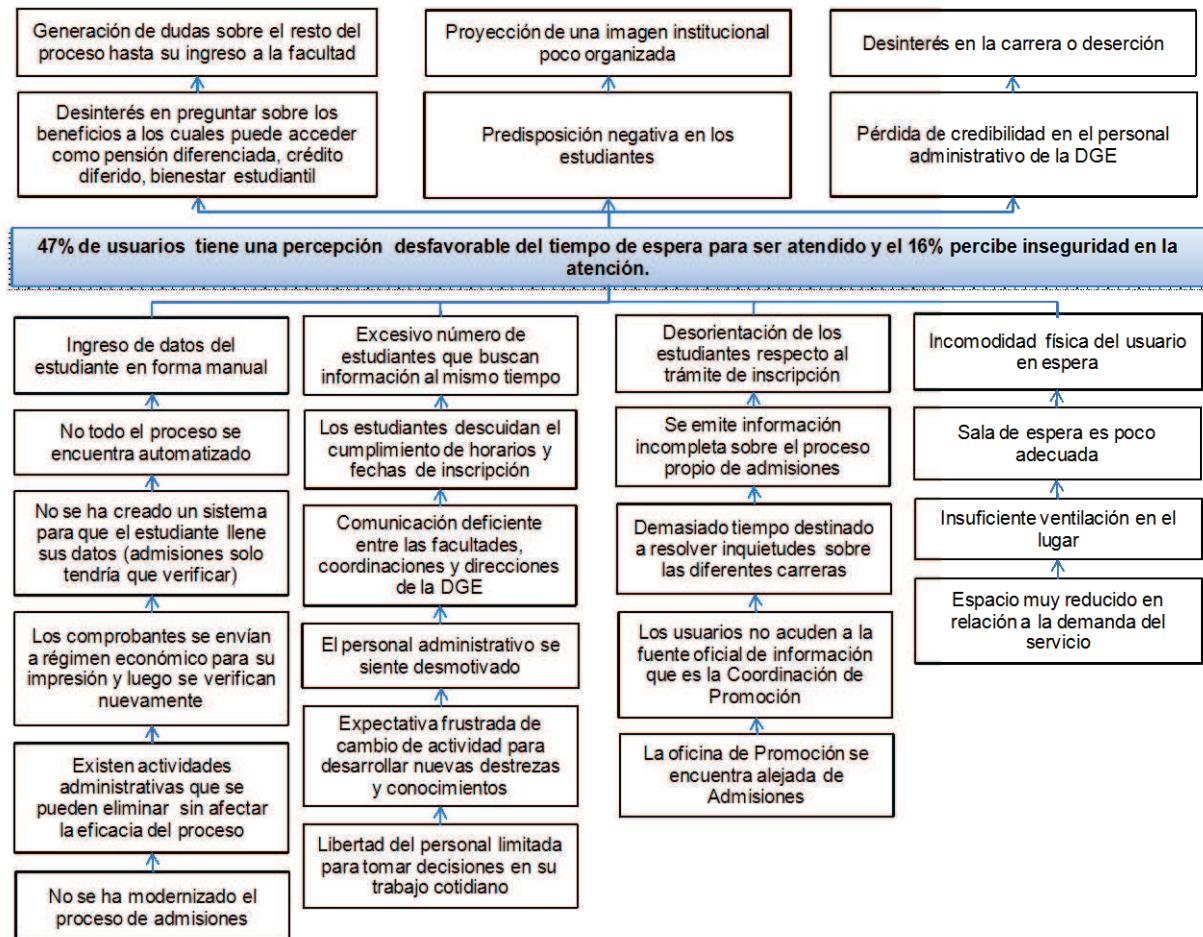
Mediante el análisis de oportunidades de mejora expuesta por los estudiantes se evidencia insatisfacción con el tiempo que las personas esperan para ser atendidas.

En temporadas de inscripción, el área de espera, pasillos y sus alrededores se caracterizan por largas filas de estudiantes y familias que inician el proceso, solicitan información, repiten el trámite o completan documentación. El tiempo de espera es la dimensión que requiere una intervención inmediata, ya que la percepción no favorable es del 47%.

Además, el 16% de estudiantes encuestados califica como no favorable la seguridad del servicio, sobretodo en el hecho de que son incompletas las instrucciones recibidas.

Al respecto, se consolida la percepción del personal administrativo en el siguiente árbol de problemas:

Gráfico 22 Árbol de Problemas Admisiones



Elaborado por autoras de tesis

























Las principales causas ligadas a la insatisfacción del servicio se concentran en la falta de modernización del proceso, poca libertad en la toma de decisiones, fallas en la comunicación interna, desmotivación del personal y espacio de espera inadecuado.

Existen aspectos de la gestión estratégica que influyen en el nivel de motivación del personal, quien a su vez pone en evidencia ante el usuario el condicionamiento desfavorable interno para mejorar la atención.

El manejo de quejas puede verse limitado tanto por los procesos internos como por la disponibilidad institucional de infraestructura y tecnología, generando como efecto deserción, desmejora de la imagen institucional y perjuicio a otros procesos internos a cargo de las unidades académicas o Secretaría General.

4.3.3. Dirección de Régimen Económico

Tabla 20 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de Régimen Económico

DIMENSIONES	SPD		BECAS		CRÉDITO DIFERIDO		PARQUEADEROS	
	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	86%	14% 	59%	41% 	77%	23% 	55%	45% 
Dimensión 2. Infraestructura	92%	8% 	77%	23% 	68%	32% 	84%	16% 
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	80%	20% 	68%	32% 	90%	10% 	71%	29% 
Dimensión 4. Tiempo de espera	76%	24% 	53%	47% 	70%	30% 	90%	10% 
Dimensión 5. Seguridad	91%	9% 	76%	24% 	85%	15% 	69%	31% 
Dimensión 6. Empatía	92%	8% 	59%	41% 	95%	5% 	55%	45% 

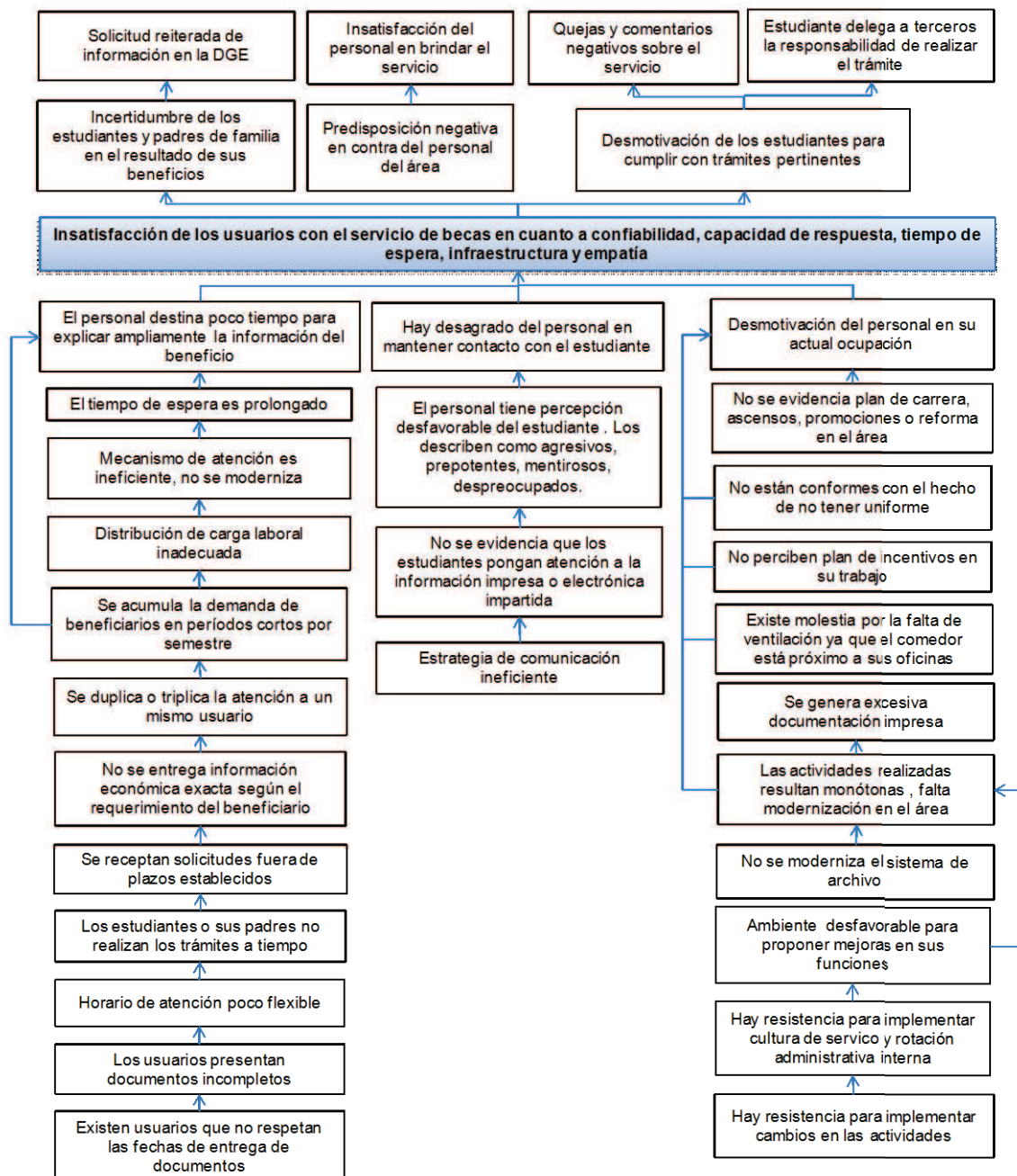
La percepción de los estudiantes sobre el servicio de la Dirección de Régimen Económico está condicionada por el hecho de que los costos de la universidad inciden significativamente en la economía familiar. Por ejemplo, en el Sistema de Pensión Diferenciada la mayoría de usuarios tiene la expectativa de obtener la beca más alta posible, esto genera mayor susceptibilidad durante la entrevista y en la entrega de información socio económica presentada por las familias, así como inconformidad con la categoría en la cual fueron ubicados, lo que puede reflejarse en el resultado de alerta amarilla en el factor confiabilidad y capacidad de respuesta.

En el caso de becas y parqueaderos la respuesta del usuario ante un sistema de retroalimentación en la calidad del servicio evidencia insatisfacción con aspectos propios a la competencia del personal.

En crédito diferido el factor de mayor criticidad se encuentra en la infraestructura y el tiempo de espera.

Ante estos resultados se detallan a continuación los problemas analizados por el personal del área:

Gráfico 23 Árbol de Problemas Dirección de Régimen Económico



























Las causas de los problemas evidenciados en la Dirección de Régimen Económico están vinculadas con la indisciplina o incumplimiento de los usuarios, estrategias de comunicación ineficientes, falta de modernización y resistencia al cambio por parte del personal ya que tanto en el taller de lluvia de ideas como en la encuesta de clima laboral los empleados del área manifiestan que no estarían dispuestos a participar de un programa de rotación para mejorar sus conocimientos y destrezas (Anexo 8).

Frente a la persistencia de las causas se genera como efecto sobrecarga laboral por la solicitud reiterada de información, insatisfacción del personal y del usuario, generando un círculo vicioso que inicia nuevamente con incumplimiento del usuario.

4.3.4 Dirección de Bienestar Estudiantil

Tabla 21 Criticidad en la Satisfacción del Servicio de Bienestar Estudiantil

DIMENSIONES	DEPORTES		FISIOTERAPIA		CULTURA		BIENESTAR ESTUDIANTIL	
	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables	Favorables	No Favorables
Dimensión 1. Confiabilidad	73%	27% 	75%	25% 	84%	16% 	77%	23% 
Dimensión 2. Infraestructura	82%	18% 	79%	21% 	86%	14% 	82%	18% 
Dimensión 3. Capacidad de respuesta	100%	0% 	69%	31% 	81%	19% 	83%	17% 
Dimensión 4. Tiempo de espera	79%	21% 	65%	35% 	88%	12% 	77%	23% 
Dimensión 5. Seguridad	91%	9% 	80%	20% 	97%	3% 	89%	11% 
Dimensión 6. Empatía	87%	13% 	90%	10% 	85%	15% 	87%	13% 

Los estudiantes afirman que el servicio de la Coordinación de Deportes tiene por fortalezas la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía; sin embargo, existe oportunidades de mejora en la confiabilidad, infraestructura y tiempo de espera.

Además, se ha identificado que a excepción del factor empatía, todos los criterios que determinan la calidad en el servicio son susceptibles de mejora.

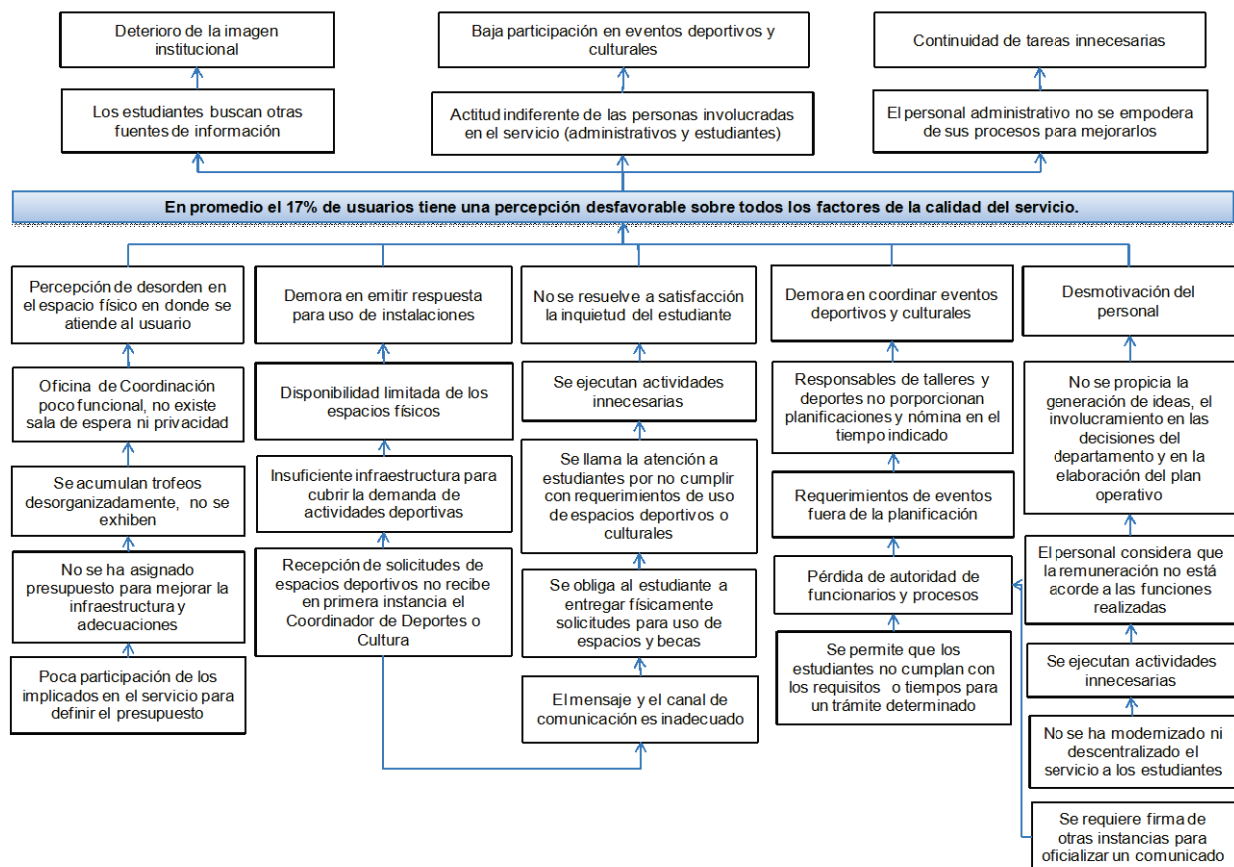
La Coordinación de Cultura es reconocida por los estudiantes principalmente en la seguridad que transmite el personal encargado; sin embargo, el resto de factores requieren una intervención de mediano o largo plazo.

En general, el personal de la Dirección de Bienestar Estudiantil, propone como principales causas de insatisfacción en el servicio la poca participación de los involucrados en la elaboración del plan operativo y presupuestario, la pérdida de autoridad de los responsables, mensajes y canales de comunicación inadecuados, la infraestructura insuficiente y la no modernización del servicio.

Se han considerado como efectos: el deterioro de la imagen institucional, la continuidad en tareas innecesarias y a largo plazo se puede generar poca participación en los eventos.

A continuación se detalla el resultado de la lluvia de ideas:

Gráfico 24 Árbol de Problemas Bienestar Estudiantil



Elaborado por autoras de tesis

5. CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA

La elaboración de la presente propuesta contribuye a la consecución de uno de los objetivos estratégicos de la Universidad relacionado a mejorar el entorno laboral y las capacidades del personal administrativo. Adicionalmente se atenúan los efectos desfavorables que podrían suscitarse por la inatención a las debilidades en el servicio al cliente en la DGE que son: deficiencia en las relaciones con otras áreas de la institución, deserción de estudiantes, confrontaciones entre el cliente interno y personal administrativo, desmejora del clima laboral, pérdida del prestigio institucional, y disminución de ventajas competitivas en relación a otras entidades de educación superior.

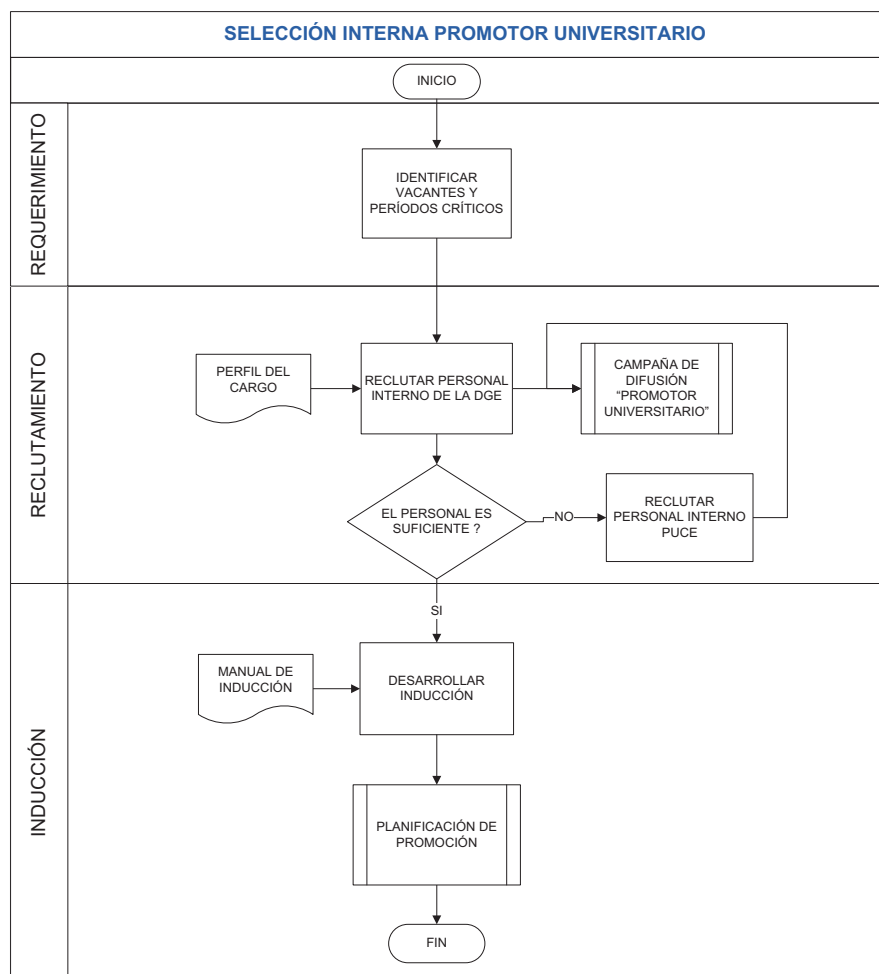
El enfoque de dirección estratégica de recursos humanos prima en la estructura de la presente propuesta, de tal manera que la misma articula el nivel de criticidad analizado en el capítulo anterior con los diferentes subsistemas de la administración del talento humano.

5.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

La propuesta del presente subsistema aporta al cumplimiento de una de las estrategias del objetivo séptimo del plan estratégico que es el fortalecer la identidad institucional de la PUCE. Además ayuda a solventar el problema de la insuficiencia de personal especializado en promoción para cubrir la demanda de charlas y exposición en casa abierta, en donde se evidencia la oportunidad de iniciar un proceso de selección interna que identifique potenciales expositores.

El flujograma del proceso de selección interna propuesto es el siguiente:

Gráfico 25 Flujograma Selección Interna Promotor Universitario



Identificación de vacantes y período críticos. Se ha identificado que por la gestión que desarrolla la universidad existen en todas las unidades tiempos de alta y baja demanda, esto quiere decir que hay temporadas en las cuales el personal ejecuta actividades bajo presión, mientras que en otros momentos se destina cierto tiempo de la jornada a actividades ajenas a las funciones del cargo. Se ejemplifica lo antes expuesto con lo siguiente:

Tabla 22 Nivel de demanda de servicios universitarios

NIVEL DE DEMANDA DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS						
Descripción / fecha	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
PROMOCION	Casa abierta				Colegios	
ADMISIONES		Inscripciones				
REGIMEN ECONOMICO					SPD, Becas	
BIENESTAR ESTUDIANTEL	Actividades extracurriculares					
UNIDADES ACADÉMICAS	Matrículas				Fin semestre	Programaciones
UNIDADES DE SERVICIO	Varios					

NIVEL DE DEMANDA DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS						
Descripción / fecha	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PROMOCION				Colegios		
ADMISIONES			Inscripciones			
REGIMEN ECONOMICO	SPD, Becas	Crédito			SPD, Becas y Crédito	
BIENESTAR ESTUDIANTEL			Actividades extracurriculares			
UNIDADES ACADÉMICAS		Matrículas				Fin semestre
UNIDADES DE SERVICIO			Varios			

ALTA DEMANDA DEMANDA
DEMANDA MEDIA DEL SERVICIO
BAJA DEMANDA DEL SERVICIO

Actualmente, por medio de unidades académicas de baja demanda, la DGE contrata para charlas en colegios 3 personas durante aproximadamente tres meses al año comprendidos entre mayo a julio, con un total de honorarios que se propone sea re invertido en personal interno.

La creación de una función de apoyo a la gestión estratégica universitaria, encaminada a atraer dar soporte a los períodos críticos de la DGE estaría identificada con el nombre de “promotor universitario”.

Se entiende que los períodos críticos en los que interviene el “promotor universitario” son:

- Enero a marzo en promoción en colegios y casa abierta. Mayo, junio, octubre y noviembre en charlas en colegios.
- Febrero, marzo, abril, septiembre y octubre en el proceso de inscripciones y admisiones.
- Los meses de baja demanda del servicio pueden optimizarse generando un programa de formación e inducción de dicha función de apoyo, brindando mayores y mejores conocimientos al personal de la DGE con la finalidad de sustituir el actual servicio centralizado y específico por uno más integral.

Reclutar personal interno.- En otras instituciones, por ejemplo, en materia de salud ocupacional, se crean funciones como brigadier de primeros auxilios, o para certificaciones de sistemas de gestión se crean funciones de auditores internos, para lo cual los empleados ingresan a un proceso de formación gratuito que les acredita a prestar sus servicios en calidad de brigadier o auditor cuando la institución lo requiera. De esta dinámica se beneficia al trabajador ya que desarrolla otras destrezas profesionales adicionales a las de su cargo y mantiene un status que respalda su imagen por ser representante institucional en tareas de importancia estratégica para la entidad. De igual manera se pretende que con la misma institucionalidad se imparta una campaña de difusión del cargo “promotor universitario”, como herramienta de atracción para reclutamiento interno.

Los aspectos positivos de calificarse como promotor universitario están vinculados principalmente a fortalecer el sentido de pertenencia a la PUCE, ampliar los conocimientos de la razón de ser de la organización, interactuar con un equipo de trabajo multidisciplinario, beneficiarse de una oportunidad de desarrollo profesional enriqueciendo conocimientos así como destrezas de servicio y tener una experiencia

vivencial fuera de la cotidianeidad laboral. Para la Universidad se genera la oportunidad de optimizar el tiempo del personal de unidades administrativas, académicas y de servicios en épocas de baja demanda, así como invertir el presupuesto de promoción en colaboradores internos en lugar de destinarlo a contrataciones externas y garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Se ha estimado que la disponibilidad presupuestaria actual para formación de expositores es el limitante del número de seleccionados anuales, así como la temporalidad de alta y baja demanda de las unidades principales a las cuales pertenezcan los aspirantes. La ejecución de charlas en colegios y participación en la casa abierta debe ser coordinada por el área de promoción.

Se considera que un proceso de selección implica contar con un elemento de entrada del proceso que en este caso es el perfil del promotor universitario, que es independiente al establecido para el cargo que actualmente ocupe el postulante dentro de la Universidad.

Tabla 23 Perfil Propuesto del Cargo de Promotor Universitario

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:	
PUESTO:	PROMOTOR
JEFE INMEDIATO:	COORDINADOR DE PROMOCIÓN
MISIÓN DEL PUESTO:	EJECUTAR CHARLAS Y EXPOSICIONES PLANIFICADAS POR PROMOCIÓN UNIVERSITARIA EN COLEGIOS Y CASA ABIERTA PARA DAR A CONOCER LA OFERTA ACADÉMICA Y DE SERVICIOS DE LA PUCE
ACTIVIDADES ESENCIALES:	
FACILITAR CHARLAS DE PROMOCIÓN EN COLEGIOS Y CASA ABIERTA COLABORAR EN LA ORGANIZACIÓN LOGÍSTICA DE EVENTOS DE PROMOCIÓN DISTRIBUIR MATERIAL PROMOCIONAL	
EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:	
NO INDISPENSABLE	
EDUCACIÓN LABORAL REQUERIDA :	
INTERNA.- GENERAL MÍNIMA DE SEIS MESES	
CONOCIMIENTOS:	
OFERTA ACADÉMICA Y MODALIDADES DE ESTUDIO PENSUM DE ESTUDIOS PERFILES Y TÍTULOS PROFESIONALES CAMPO LABORAL PROCESO DE ADMISIONES Y MATRÍCULA	BECAS Y BENEFICIOS ECONÓMICOS CONVENIOS INTERNACIONALES ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES SERVICIOS UNIVERSITARIOS

COMPETENCIAS:

DE ACUERDO AL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES SE CONCEPTUALIZAN A CONTINUACIÓN LAS REQUERIDAS PARA EL PROMOTOR UNIVERSITARIO

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO :

(NIVEL C O MEDIO).-

DEMOSTRAR SENSIBILIDAD POR LAS NECESIDADES O EXIGENCIAS QUE UN CONJUNTO DE CLIENTES POTENCIALES EXTERNOS O INTERNOS PUEDAN REQUERIR EN EL PRESENTE O EN EL FUTURO

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.-

ACTÚA REACTIVAMENTE FRENTE A LAS DEMANDAS DE LOS CLIENTES, OFRECIENDO RESPUESTAS ESTÁNDAR A SUS NECESIDADES. ATIENDE CORDIALMENTE A TODOS LOS CLIENTES. CUMPLE CON LAS POLÍTICAS Y NIVELES DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE SOSTIENE LA ORGANIZACIÓN. ESTÁ DISPONIBLE PARA CONSULTAS Y RECLAMOS

TRABAJO EN EQUIPO:

(NIVEL C O MEDIO).-

ES LA CAPACIDAD DE PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA PROSECUCION DE UNA META COMUN, SUBORDINANDO LOS INTERESES PERSONALES A LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO.

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.-

PONE LOS OBJETIVOS DEL GRUPO POR SOBRE INTERESES PERSONALES. TRABAJA COOPERATIVAMENTE CON EL GRUPO EN LA BÚSQUEDA DE UN RESULTADO. SUS OPINIONES SON ACEPTADAS POR EL GRUPO. SE COMPROMETE CON LA TAREA Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO REQUERIDO POR LA ORGANIZACIÓN. REALIZA APORTES IMPORTANTES PARA LOS RESULTADOS DEL EQUIPO. EXPRESA ABIERTAMENTE SUS OPINIONES A LOS DEMÁS MIEMBROS DEL GRUPO.

INICIATIVA:

(NIVEL C O MEDIO).-

ES LA PREDISPOSICIÓN A EMPRENDER ACCIONES, CREAR OPORTUNIDADES Y MEJORAR RESULTADOS SIN NECESIDAD DE UN REQUERIMIENTO EXTERNO QUE EMPUJE A HACERLO.

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.-

CUMPLE SATISFACTORIAMENTE CON LAS RESPONSABILIDADES Y NIVELES DE DESEMPEÑO DEMANDADOS POR SU PUESTO. RESUELVE CON ÉXITO Y RAPIDEZ LOS PEQUEÑOS PROBLEMAS QUE HABITUALMENTE SE LE PRESENTAN. APORTA IDEAS QUE CONTRIBUYEN A MEJORAR LOS PROCESOS Y A CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DEL ÁREA. TRABAJA TIEMPO EXTRA CUANDO LAS CIRCUNSTANCIAS LO EXIGEN. APORTA INFORMACIÓN ÚTIL PARA EL SEGUIMIENTO DE LA PERFORMANCE PROPIA Y DEL ÁREA.

CONFIANZA EN SI MISMO:

(NIVEL C O MEDIO).-

ES EL CONVENCIMIENTO DE QUE SE ES CAPAZ DE REALIZAR CON ÉXITO UNA TAREA O ELEGIR EL ENFOQUE ADECUADO PARA RESOLVER UN PROBLEMA. ESTO INCLUYE ABORDAR NUEVOS Y CRECIENTES RETOS CON UNA ACTITUD DE CONFIANZA EN LAS PROPIAS POSIBILIDADES, DECISIONES O PUNTOS DE VISTA.

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.-

SE PRESENTA ANTE SUS INTERLOCUTORES CON SEGURIDAD, Y PUEDE CONVENCER U OBTENER LO QUE PRECISA SIN MAYORES DIFICULTADES.

AUTOCONTROL:

(NIVEL C O MEDIO).-

DOMINIO DE SI MISMO. ES LA CAPACIDAD DE MANTENER CONTROLADAS LAS PROPIAS EMOCIONES Y EVITAR REACCIONES NEGATIVAS ANTE PROVOCACIONES, OPOSICIÓN U HOSTILIDAD DE OTROS, O CUANDO SE TRABAJA EN CONDICIONES DE ESTRÉS. ASIMISMO, IMPLICA LA RESISTENCIA A CONDICIONES CONSTANTES DE ESTRÉS.

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.-

EL ESTRÉS NO DISMINUYE SU NIVEL DE RENDIMIENTO, AUNQUE AFECTA SU ESTADO DE ÁNIMO. ACTÚA ANTE LOS PROBLEMAS QUE SE LE PLANTEAN CON MODERACIÓN Y PRUDENCIA. SE ORGANIZA Y SE ESFUERZA POR CAMBIAR SU MODO DE ACCIONAR FRENTE AL COMENTARIO O SUGERENCIA DE UN PAR O UN SUPERIOR. CONTROLA ADECUADAMENTE LAS PROPIAS EMOCIONES EN EL ÁMBITO LABORAL, AUN CUANDO ATRAVIESE PROBLEMAS PERSONALES.

APRENDIZAJE CONTINUO:

(NIVEL C O MEDIO).-

ES LA HABILIDAD PARA BUSCAR Y COMPARTIR INFORMACIÓN ÚTIL PARA LA RESOLUCIÓN DE SITUACIONES LABORABLES.

COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES.-

BUSCA Y ANALIZA INFORMACIÓN ÚTIL PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN SU ÁREA. REALIZA ESFUERZOS POR ADQUIRIR NUEVAS PRÁCTICAS Y CONOCIMIENTOS.

Desarrollar inducción.- Se propone emitir certificados de aprobación como promotor universitario de acuerdo a una evaluación teórica y práctica sobre los contenidos del Manual de Admisión y Opciones de Estudio, Asistencia Económica y Servicios para los Estudiantes generado por la Coordinación de Promoción.

En el subcapítulo de Formación y Desarrollo se detalla el contenido del programa de formación del Promotor Universitario.

5.2 REMUNERACIONES

De acuerdo al Servicio Integrado de Remuneraciones SIREM de la Consultora Price Waterhouse Coopers del año 2011 se concluye que tanto la remuneración bruta como neta de las personas empleadas en la DGE de la PUCE son competitivas en el mercado y se traduce en una estrategia de retención del personal.

Debido a la delicadeza y confidencialidad de la información no se expone en el presente trabajo la remuneración real individual, sin embargo, se han detectado cuatro cargos concretos cuya remuneración es inferior al promedio del mercado y se recomienda a los directivos analizar dicha situación, pues esto genera un problema de inequidad interna.

En el diagnóstico de clima laboral del año 2010 se evidencia una percepción de insatisfacción de ciertos cargos con su nivel remunerativo. Al respecto se propone un plan de socialización interna del siguiente contenido:

- Compensación monetaria y no monetaria, que quiere decir el costo que cada cargo representa para el presupuesto de la Universidad.

- Valoración monetaria de los cargos de la DGE cuyos funcionarios han expresado inconformidad salarial.
- Competitividad salarial de la PUCE. Se recomienda la contratación de especialistas en estudios salariales específicos para determinar los valores actuales en el ámbito de educación superior y socializar la información internamente.

5.3 FORMACIÓN Y DESARROLLO

Para solventar la reiterada solicitud de información del público en general sobre la oferta académica, costos y beneficios económicos de la Universidad, titulaciones, actividades extracurriculares y servicios; se sugiere calificar a todo el personal de la DGE como “promotores universitarios” lo que implica incluir en el cronograma de actividades procesos de formación continua. Esta iniciativa contribuye al séptimo objetivo estratégico organizacional que es “mejorar el entorno laboral y las capacidades del personal académico y administrativo”, para lo cual la Universidad plantea como estrategias: 7.2 Mejorar las capacidades del personal administrativo y 7.3. Fortalecer la identidad institucional de la PUCE, tomado de la Planificación Estratégica 2008-2013.

Tabla 24 Contenido del programa de formación del promotor universitario

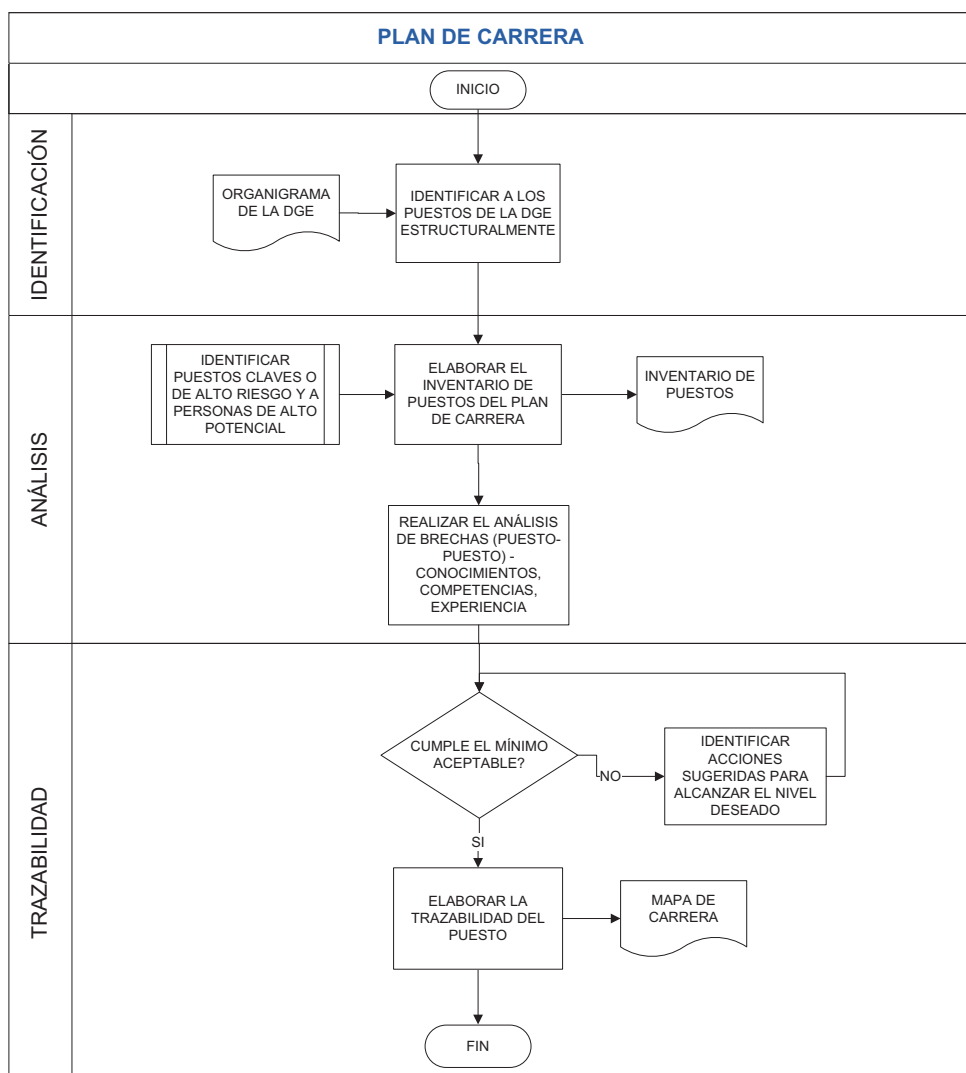
DÍA	TEMA	CONTENIDO	HORAS
1	Objetivo y alcance del curso	Funciones generales y objetivo del Promotor Universitario	1
	Procedimientos antes los organismo reguladores del EES y la PUCE	Entorno político de educación superior. Procedimientos relacionados con el SENESCYT y su ENNA. Información para el SNNA. Administración de becas y requisitos para postulación.	1
	La Universidad	Historia, misión, visión, objetivos, méritos y reconocimientos. Infraestructura (instalaciones y proyecto Nayón)	2
	SINAPUCE	Quito, Ibarra, Ambato, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí	1
	Introducción Académica	Oferta académica (facultades, escuelas y carreras en general), carreras de alta y baja demanda	1

DÍA	TEMA	CONTENIDO	HORAS
2	Orientación Vocacional	Nociones generales	3
	Proceso de Admisiones y Matriculación	Requisitos de admisión, tipos de pruebas, puntajes requeridos, tramitología y calendario.	2
	Asistencia Económica	Costos de carrera, SPD, becas y opciones de pago	1
	Servicios para los Estudiantes	Generalidades	1
3	Actividades extracurriculares	Deportes, salud (centro médico universitario, DISerLAB, promoción de salud) y cultura	1
	Bolsa de empleo y Pasantías	Condiciones generales	0,5
	Convenios Internacionales	Becas con intercambio, becas parciales, intercambios académicos, ayudantías de cátedra, estudios en inglés, maestrías, becas de verano.	2
	Servicios de Soporte Académico	Biblioteca, hemeroteca, DPU, aulas de cómputo, equipos informáticos y de red, kioscos de impresión, centros de documentación, laboratorios, centros de audiovisuales y publicaciones, estación científica Yasuní y Teatro.	2
	Servicios abiertos a la comunidad	Centro Cultural, Consultorios Jurídicos Gratuitos, Centro de Psicología Aplicada, Centro de Servicios Ambientales y Químicos, Programa de Estudios Especializados en Ciencias Sociales, Centro de Estimulación Temprana, Centro de Investigación en Enfermedades Infecciosas, Centro de Publicaciones, Centro de Producción Audiovisual, Acción Social Universitaria, Instituto de Salud Pública, Instituto de Investigaciones Económicas, Laboratorio de Resistencia de Materiales, Estación Científica Yasuní.	2
4	Introducción a Unidades Académicas	AQ: Arquitectura, Artes Visuales, Diseño Profesional con mención en Diseño Gráfico y Comunicación Visual y Diseño de Productos	1
		CA: Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría.	1
		CE: Ciencias de la Educación con mención en Educación Inicial, Básica o Bachillerato.	1
		CN: Ciencias Biológicas, Ciencias Químicas con mención en Química Analítica.	1
		FT: Filosofía, Teología.	0,5
		CH: Antropología con mención en Antropología Sociocultural, Arqueología, Ciencias Geográficas y Medio Ambiente, Planificación Territorial, Ecoturismo, Gestión Hotelera, Historia, Historia del Arte, Historia con mención en Archivología y Bibliotecología, Sociología con mención en Política, Desarrollo o Relaciones Internacionales.	1
		EF: Enfermería, Nutrición Humana, Terapia Física.	1
5	Introducción a Unidades Académicas	CLL: Comunicación con mención en Comunicación y Literatura, Comunicación Organizacional o Periodismo para Prensa, Radio y Televisión. Lingüística Aplicada con mención en Enseñanza de Lenguas, Traducción. Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales.	1
		EC: Economía	1
		IG: Ingeniería Civil y Sistemas	1
		JU: Derecho	1
		MD: Medicina	1
		PS: Psicología Clínica, Educativa y Organizacional	1
		BA: Bioquímica Clínica, Histocitología, Microbiología.	1
		TS: Gestión Social	0,5

DÍA	TEMA	CONTENIDO	HORAS
6	Carreras con Modalidad Semipresencial	Ciencias de la Educación - Educación Inicial, Educación Básica, Educación de Bachillerato, Educación Musical. Música, Lenguaje y Movimiento.	1
	Cursos Abiertos de Lenguas	Alemán, chino mandarín, español, francés, griego, inglés, italiano, japonés, kichwa, latín, portugués, ruso.	0,5
	Oferta de Postgrado	Maestrías	2
Se cierra el proceso de capacitación con aplicación de conocimientos en al menos 3 charlas, previa la obtención del certificado como Promotor Universitario			

También como una alternativa adicional para estimular el desarrollo profesional del personal administrativo de la DGE, se propone el diseño de un plan de carrera, que incentive su formación y desarrollo de competencias (adaptados a las exigencias del plan); así como la rotación (el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional); considerando los cambios del ascenso profesional horizontalmente, con la siguiente caracterización de proceso:

Gráfico 26 Flujograma del Plan de Carrera Administrativos DGE



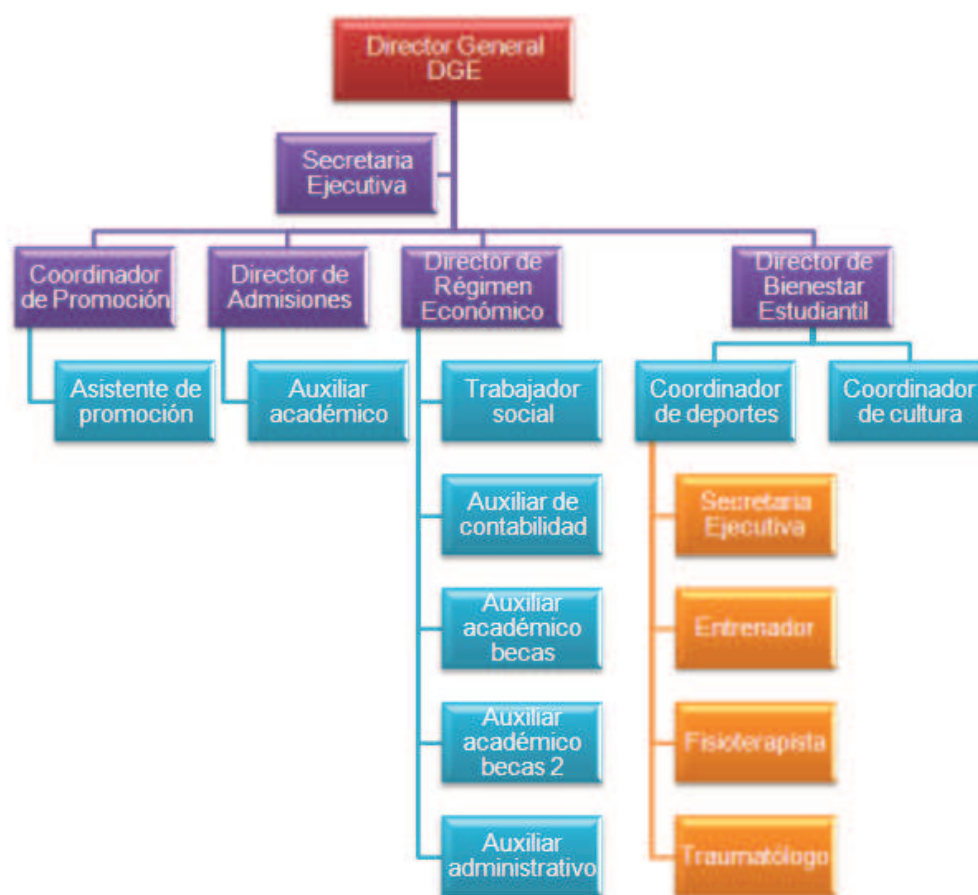
Identificar los puestos de la DGE estructuralmente.- Es necesario iniciar el diseño del plan de carrera con la identificación de los puestos de la DGE, para dimensionar estructuralmente la población total considerada para el estudio de la propuesta; así como la identificación de niveles de autoridad y responsabilidad.

En base a lo mencionado encontramos lo siguiente:

- ✓ Un puesto de dirección general
- ✓ Cuatro puestos de dirección o supervisión

- ✓ Catorce puestos de asesoría o ejecución

Gráfico 27 Organigrama de la DGE



Respecto al Organigrama cabe mencionar que existe una ocupante del cargo Auxiliar Académica que depende directamente del Director General de Estudiantes, sin embargo, se la excluye del presente trabajo, debido a que en la temporada en la cual se realizó la investigación sus funciones no estuvieron claramente definidas y la ocupante se encontraba realizando el trámite de licencia, lo que dificultó recopilar información relevante ya que no se determinaba si se contrataría un reemplazo.

Elaborar el inventario de puestos del plan de carrera.- El segundo paso es la identificación de puestos claves o de alto riesgo. De acuerdo al rol primordial que tiene el personal de promoción, admisión, régimen económico y bienestar estudiantil por ser

vínculo de la universidad con el estudiante, se los considera puestos claves y estratégicos. Además, por el efecto de su gestión, misma que tiene un alto impacto en la actividad económica de la Universidad, se los considera también de alto riesgo.

Por lo antes señalado, el inventario de los puestos del plan de carrera se compone por:

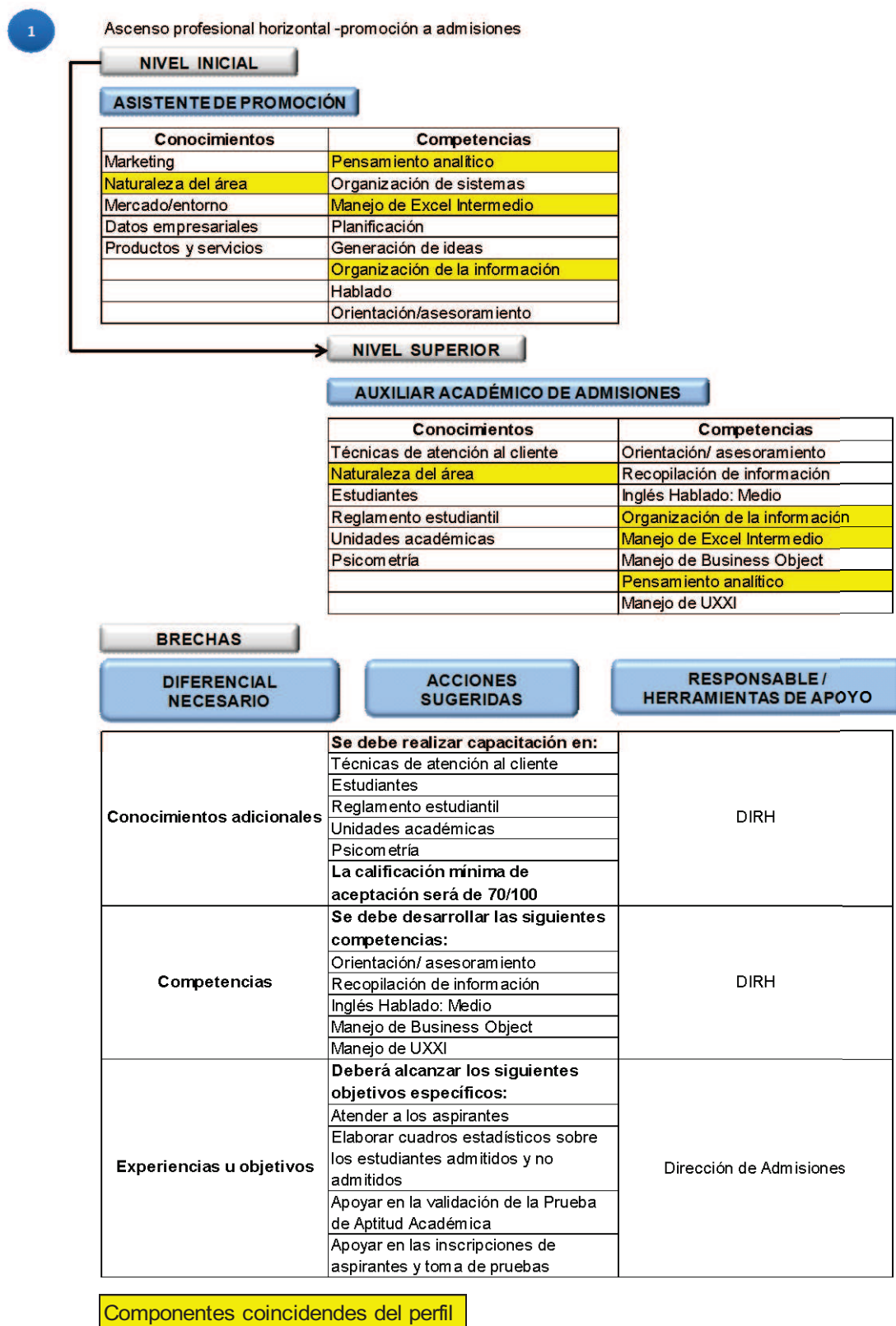
- ✓ Asistente de Promoción
- ✓ Secretaria ejecutiva del Director
- ✓ Auxiliar académico de admisiones
- ✓ Auxiliar académico (becas)
- ✓ Auxiliar académico (régimen económico)
- ✓ Auxiliar administrativo (régimen económico)
- ✓ Auxiliar de contabilidad (régimen económico)
- ✓ Secretaria ejecutiva (deportes)

Se excluye de la rotación a los cargos que requieren formación y experiencia especializada, es decir a: trabajadora social, coordinadores de cultura y deportes, entrenadores, fisioterapeuta, traumatólogo y asistente de promoción.

Realizar el análisis de brechas.- Una vez obtenido el inventario de puestos, se realiza el análisis de brechas considerando factores clave que constan en cada perfil del puesto, y de acuerdo a lo afirmado por Martha Alles (2009) son: conocimientos, competencias y experiencia.

El análisis hará referencia a las acciones sugeridas para alcanzar el nivel deseado, y si es necesario adquirir conocimientos, se los detallará también; esto siguiendo la cadena de valor de la DGE, pues es indispensable que el personal administrativo fortalezca sus conocimientos y competencias siguiendo el ciclo de atención al cliente final que es el estudiante.

Gráfico 28 Planes de Ascenso Profesional Horizontal



NIVEL INICIAL**AUXILIAR ACADÉMICO DE ADMISIONES**

Conocimientos	Competencias
Técnicas de atención al cliente	Orientación/ asesoramiento
Naturaleza del área	Recopilación de información
Estudiantes	Inglés Hablado: Medio
Reglamento estudiantil	Organización de la información
Unidades académicas	Manejo de Excel Intermedio
Psicometría	Manejo de Business Object
	Pensamiento analítico
	Manejo de UXXI

NIVEL SUPERIOR**AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Conocimientos	Competencias
Técnicas de atención al cliente	Hablado
Naturaleza del área	Orientación de servicio
Clientes	Manejo del tiempo
Reglamento interno	Organización de la información
	Pensamiento analítico
	Manejo de Excel Intermedio
	Recopilación de información
	Manejo del UXXI
	Manejo del Sistema académico

BRECHAS**DIFERENCIAL
NECESARIO****ACCIONES
SUGERIDAS****RESPONSABLE /
HERRAMIENTAS DE APOYO**

Conocimientos adicionales	Se debe realizar capacitación en: Clientes Reglamento interno La calificación mínima de aceptación será de 70/100	DIRH
Competencias	Se debe desarrollar las siguientes competencias: Hablado Orientación de servicio Manejo del tiempo Manejo del Sistema académico	DIRH
Experiencias u objetivos	Deberá alcanzar los siguientes objetivos específicos: Atender a las personas que solicitan información sobre la pensión diferenciada, becas, crédito diferido, parqueadero, admisiones y promociones Manejar el archivo de expedientes de pensión diferenciada Elaborar cuadros estadísticos de los estudiantes con la categoría asignada por unidad académica Ingresar las categorías de los estudiantes nuevos, reubicados, reingreso y cambio de facultad en los sistemas UXXI y académico	Dirección de Régimen Económico

Componentes coincidentes del perfil

NIVEL INICIAL**AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Conocimientos	Competencias
Técnicas de atención al cliente	Hablado
Naturaleza del área	Orientación de servicio
Clientes	Manejo del tiempo
Reglamento interno	Organización de la información
	Pensamiento analítico
	Manejo de Excel Intermedio
	Recopilación de información
	Manejo del UXXI
	Manejo del Sistema académico

NIVEL SUPERIOR**AUXILIAR ACADÉMICO (BECAS 2)**

Conocimientos	Competencias
Técnicas de atención al cliente	Hablado
Naturaleza del área	Orientación de servicio
Clientes	Manejo de Excel Intermedio
	Recopilación de información
	Hablado
	Orientación/asesoramiento
	Organización de la información
	Manejo de Business Objects
	Manejo del UXXI

BRECHAS**DIFERENCIAL
NECESARIO****ACCIONES
SUGERIDAS****RESPONSABLE /
HERRAMIENTAS DE APOYO**

Conocimientos adicionales	No se requiere de capacitación adicional	
Competencias	Se debe desarrollar las siguientes competencias: Hablado Orientación/asesoramiento Manejo de Business Objects	DIRH
Experiencias u objetivos	Deberá alcanzar los siguientes objetivos específicos: Atender a las personas que solicitan información sobre los procedimientos de la D.G.E Realizar el seguimiento de estudiantes en la primera y sucesivas matriculas Verificar e ingresar las reservaciones de cupo de los estudiantes admitidos al sistema UXXI Actualizar los presupuestos y costos de postgrado	Director de Régimen Económico

Componentes coincidentes del perfil

NIVEL INICIAL**AUXILIAR ACADÉMICO (BECAS 2)**

Conocimientos	Competencias
Técnicas de atención al cliente	Hablado
Naturaleza del área	Orientación de servicio
Clientes	Manejo de Excel Intermedio
	Recopilación de información
	Hablado
	Orientación/asesoramiento
	Organización de la información
	Manejo de Business Objects
	Manejo del UXXI

NIVEL SUPERIOR**AUXILIAR ACADÉMICO (BECAS)**

Conocimientos	Competencias
Naturaleza del área	Recopilación de información
Reglamento de becas	Manejo del UXXI
Garantes	Manejo del sistema académico
Estudiantes	Orientación de servicio
Normativa de parqueaderos	Manejo de Word
	Manejo de Business Objects
	Manejo de Excel Intermedio
	Organización de la información

BRECHAS**DIFERENCIAL
NECESARIO****ACCIONES
SUGERIDAS****RESPONSABLE / HERRAMIENTAS
DE APOYO**

Conocimientos adicionales	Se debe realizar capacitación en:	DIRH
	Reglamento de becas	
	Garantes	
	Estudiantes	
	Normativa de parqueaderos	
	La calificación mínima de aceptación será de 70/100	
Competencias	Se debe desarrollar las siguientes competencias:	DIRH
	Manejo del sistema académico	
	Manejo de Word	
Experiencias u objetivos	Deberá alcanzar los siguientes objetivos específicos:	Dirección de Régimen Económico
	Verificar e ingresar al sistema UXXI y sistema académico la información de las becas de estudiantes nuevos y antiguos	
	Elaborar los contratos de becas	
	Registrar en la base de datos la exigencia académica del beneficiario de beca y condicionamientos	
	Asignar los porcentajes de la beca laboral de acuerdo al tiempo de servicio del docente y administrativo	
	Realizar el sorteo de parqueaderos	

Componentes coincidentes del perfil

NIVEL INICIAL**AUXILIAR ACADÉMICO (BECAS)**

Conocimientos	Competencias
Naturaleza del área	Recopilación de información
Reglamento de becas	Manejo del UXXI
Garantes	Manejo del sistema académico
Estudiantes	Orientación de servicio
Normativa de parqueaderos	Manejo de Word
	Manejo de Business Objects
	Manejo de Excel Intermedio
	Organización de la información

NIVEL SUPERIOR**AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

Conocimientos	Competencias
Técnicas de atención al cliente	Hablado
Servicio de créditos PUCE	Recopilación de información
Instructivo de crédito diferido	Organización de la información
Aranceles PUCE	Manejo del UXXI
Naturaleza del área	Manejo del sistema académico
Estudiantes/Familiares	Comprensión lectora
Contabilidad	Manejo de Excel Intermedio

BRECHAS**DIFERENCIAL
NECESARIO****ACCIONES
SUGERIDAS****RESPONSABLE / HERRAMIENTAS
DE APOYO**

Conocimientos adicionales	Se debe realizar capacitación en: Técnicas de atención al cliente Servicio de créditos PUCE Instructivo de crédito diferido Aranceles PUCE Contabilidad La calificación mínima de aceptación será de 70/100	DIRH
Competencias	Se debe desarrollar las siguientes competencias: Hablado Comprensión lectora	DIRH
Experiencias u objetivos	Deberá alcanzar los siguientes objetivos específicos: Informar a los estudiantes los costos de las carreras y sus facilidades de pago Verificar e ingresar la información de las solicitudes de crédito diferido PUCE a los sistemas académicos Revisar y emitir el documento de crédito con los valores a cancelar de cada estudiante Elaborar el cuadro de costos de las carreras	Dirección de Régimen Económico

Componentes coincidentes del perfil

NIVEL INICIAL**AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

Conocimientos	Competencias
Técnicas de atención al cliente	Hablado
Servicio de créditos PUCE	Recopilación de información
Instructivo de crédito diferido	Organización de la información
Aranceles PUCE	Manejo del UXXI
Naturaleza del área	Manejo del sistema académico
Estudiantes/Familiares	Comprensión lectora
Contabilidad	Manejo de Excel Intermedio

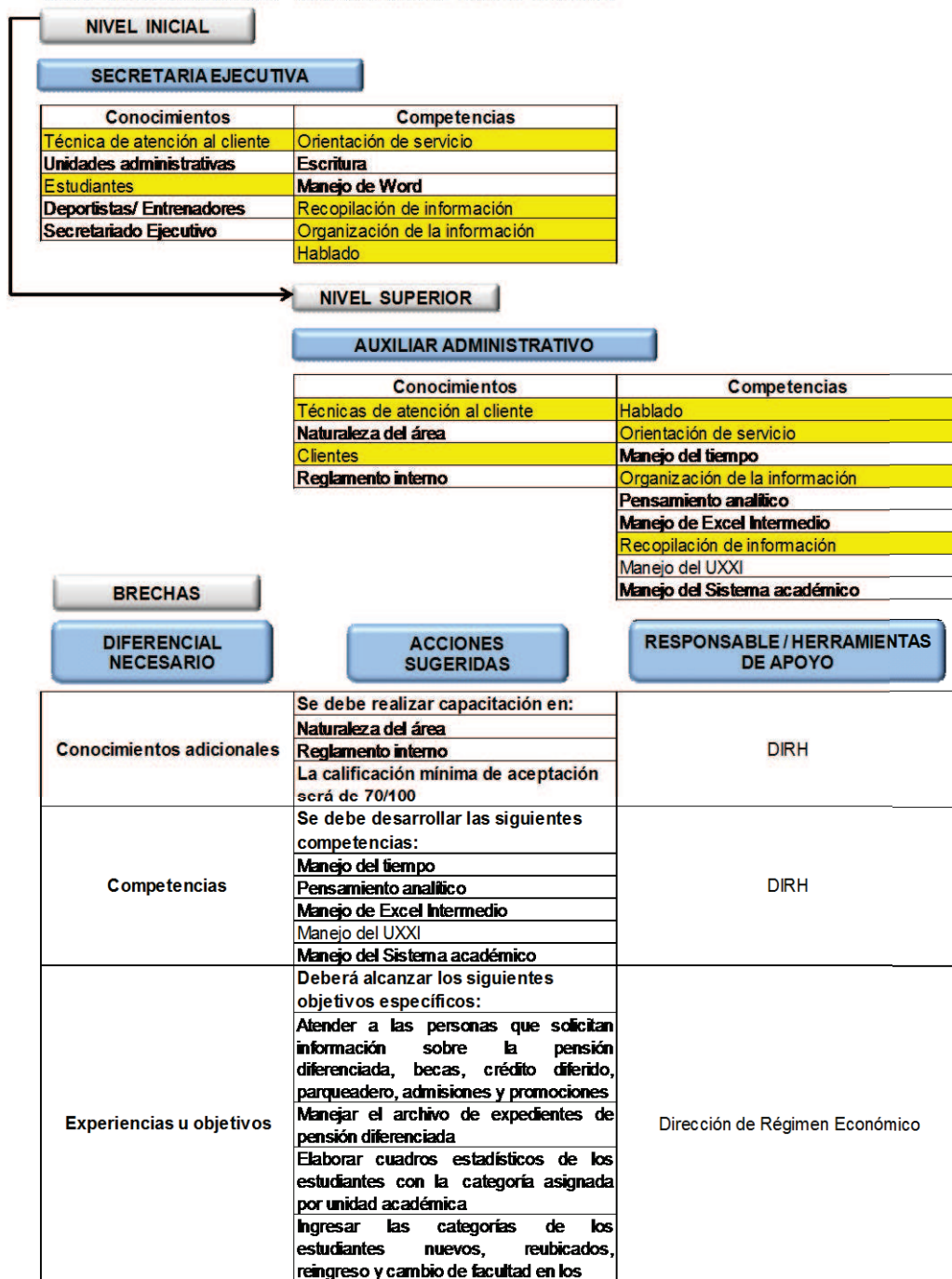
NIVEL SUPERIOR**SECRETARIA EJECUTIVA**

Conocimientos	Competencias
Técnica de atención al cliente	Orientación de servicio
Unidades administrativas	Escritura
Estudiantes	Manejo de Word
Deportistas/ Entrenadores	Recopilación de información
Secretariado Ejecutivo	Organización de la información
	Hablado

BRECHAS**DIFERENCIAL
NECESARIO****ACCIONES
SUGERIDAS****RESPONSABLE / HERRAMIENTAS
DE APOYO**

Conocimientos adicionales	Se debe realizar capacitación en: Unidades administrativas Deportistas/ Entrenadores Secretariado Ejecutivo La calificación mínima de aceptación será de 70/100	DIRH
Competencias	Se debe desarrollar las siguientes competencias: Orientación de servicio Escritura Manejo de Word	DIRH
Experiencias u objetivos	Deberá alcanzar los siguientes objetivos específicos: Facilitar el uso de implementos e instalaciones deportivas a la comunidad universitaria Redactar oficios, memorandos y otros documentos Transcribir las asistencias de los estudiantes que forman parte de los clubes deportivos Informar al coordinador sobre los comunicados externos e internos	Dirección de Bienestar Estudiantil

Componentes coincidentes del perfil

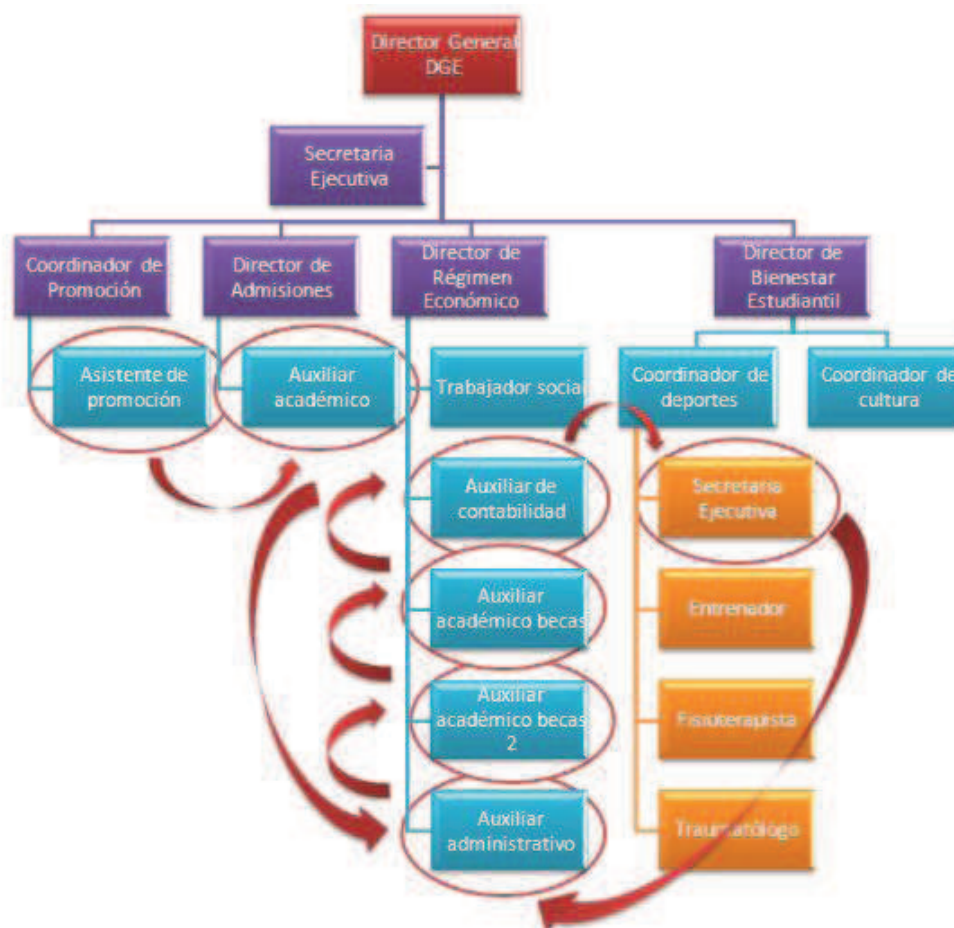


Componentes coincidentes del perfil

Elaborar la trazabilidad del puesto.-

Nos referimos a la trazabilidad del puesto como el camino que debe seguir el puesto dentro de la estructura orgánica funcional de la dirección general de estudiantes, en base al análisis realizado con anterioridad, así:

Gráfico 29 Mapa de Carrera



5.4 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

En la Evaluación de Factores de Riesgo realizada por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional de la PUCE en el año 2010 y socializada en el año 2011 (ver Anexo 5) encontramos elementos de los riesgos psicosociales calificados como críticos por el personal de la DGE, tales como: el trabajo a presión, alta responsabilidad,

sobrecarga mental, minuciosidad de la tarea, trabajo monótono, déficit en la comunicación, relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas y desmotivación.

Varios elementos de los riesgos psicosociales se presentan con mayor frecuencia e intensidad en los ciclos de alta demanda del servicio.

En cumplimiento del objetivo de mejorar el entorno laboral y para solventar el problema mencionado en el párrafo anterior se recomienda modernizar y automatizar los procesos con la finalidad de optimizar el tiempo del personal y omitir trabajos operativos manuales de ingreso, registro y emisión de información. Además en el presente capítulo se recomienda iniciar un programa de formación de “promotores universitarios” que permitan contar con personal preparado que brinde soporte en períodos críticos en actividades ajenas a su cotidianeidad y mejorar la distribución de carga laboral en aspectos como la emisión de información académica, procesos de inscripción, beneficios económicos, entre otros.

En la Coordinación de Promoción el personal manifiesta que en meses previos a la inauguración de la Casa Abierta, con un promedio de 4161 asistentes, la organización requiere realizar trabajos nocturnos ya que armar los stands, colocar la luminaria, distribuir el espacio, entre otras actividades logísticas se realizan con poca anticipación. En esta temporada considerada como de “alta demanda” el personal se ve expuesto a altos niveles de estrés por cuanto el éxito del evento es responsabilidad directa tanto de la Coordinación como de la Asistencia de Promoción. Es entonces cuando existe la percepción de trabajo a presión, alta responsabilidad, sobrecarga mental, déficit en la comunicación con las unidades o proveedores para coordinar detalles del evento, relaciones inadecuadas o deterioradas y exposición a la amenaza delincriminal vinculada

a las actividades nocturnas. La logística de las charlas en colegios, a su parecer, resulta menos compleja, siempre y cuando no coincidan con la organización de la casa abierta.

En la Dirección de Admisiones se determinó que la temporada de alta demanda está concentrada en cinco meses (febrero, marzo, abril, septiembre y octubre), en donde en promedio se inscriben 2510 personas al año. Las actividades de inscripción son manuales, la atención es individualizada y únicamente para tomar las pruebas de admisión se contrata personal de apoyo; sin embargo, toda la información es procesada por dos personas que ocupan el cargo de Auxiliar Académico y es validada por el Director del área. De ahí que el personal haya considerado como factores de riesgo psicosociales a los que se ven más expuestos: el trabajo bajo presión, alta responsabilidad, minuciosidad de la tarea y déficit en la comunicación.

En la Dirección de Régimen Económico y Sistema de Pensión Diferenciada se evidencia que el factor crítico es la sobrecarga mental, debido a que en temporadas de alta demanda, cada persona realiza en promedio 565 entrevistas en dos meses aproximadamente, esto implica analizar 14 requerimientos de beneficio económico al día. Cabe recalcar que las entrevistas a las que se hace mención tienen alto componente emocional dado que se tratan temas intrafamiliares como divorcios, fallecimientos de algún miembro de familia, enfermedades crónicas, problemas económicos, situaciones que afectan la salud emocional del estudiante y sus familias. Además el personal considera que los factores de riesgo tales como: el trabajo a presión, alta responsabilidad, minuciosidad de la tarea, trabajo monótono, inadecuada supervisión, relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas, desmotivación, agresión o maltrato (por parte de los usuarios) y amenaza delincuencia; son elementos críticos que merecen atención de las autoridades.

En la Dirección de Bienestar Estudiantil el riesgo psicosocial es más elevado en factores de minuciosidad de la tarea y desmotivación.

En general, para atenuar los efectos de la sobrecarga mental y emocional en la DGE, se recomienda brindar servicio de terapia psicológica, abrir espacios de recreación como pausas activas, baile terapia, yoga y ejercicios breves dirigidos por un fisioterapeuta.

Además, se ha evidenciado que los síntomas de estrés en el personal está directamente vinculado a la percepción visual de la cantidad de gente en espera a ser atendida, por lo que se considera necesario organizar de mejor manera la agenda de coordinadores, auxiliares y entrevistas de las trabajadoras sociales, mediante la implementación de call center, chat en línea o registro electrónico de datos para pre aprobación de solicitudes.

Existen tareas que son calificadas como muy minuciosas y monótonas según el análisis de riesgos psicosociales, para ello se ha planteado iniciar el proceso de inscripciones en línea, el mismo que en el año 2012 está siendo implementado, modernizar los sistemas de atención, así como iniciar un programa de rotación de puestos detallada en el presente capítulo.

También se evidencia tanto en el análisis de riesgos de trabajo como en los árboles de problemas la existencia de un déficit en la comunicación, de donde nace la necesidad de crear un plan de comunicación que contenga los siguientes aspectos:

Falencias.- Es necesario conocer cuáles son las debilidades existentes dentro de la institución, para poder generar nuevas relaciones comunicacionales entre los implicados.

En la presente investigación se han observado las siguientes falencias:

- Comunicación deficiente entre las facultades, coordinaciones y direcciones de la DGE porque el personal administrativo no se encuentra motivado a socializar información.
- Los usuarios no acuden a la fuente oficial de información sobre las carreras que es la Coordinación de Promoción, sino que piden orientación en el proceso de Admisiones.
- Se emite información incompleta sobre el proceso de admisiones porque se destina mucho tiempo a resolver inquietudes sobre las diferentes carreras.
- Se receptan solicitudes fuera de plazos establecidos lo que genera inadecuada pre disposición del personal con la jefatura que aprueba dichas excepciones y con el usuario del servicio.
- Estrategia de comunicación hacia los estudiantes es ineficiente de tal modo que ocasiona duplicidad de esfuerzos por emitir información con mecanismos monótonos como charlas individuales y colectivas.
- Hay resistencia del personal para implementar una cultura de servicio.
- Poca participación de la mayor parte de personal para definir el presupuesto.
- El canal de comunicación es inadecuado en cuanto a la recepción de solicitudes de espacios deportivos.
- Es inoportuna la entrega de planificaciones y nómina de los responsables de talleres y deportes porque no cumplen los plazos establecidos para tal efecto.
- Pérdida de autoridad y liderazgo de funcionarios y procesos porque se autorizan recepciones tardías de solicitudes sin consentimiento de los involucrados directos.
- Se requieren firmas de instancias ajenas al proceso para oficializar un comunicado.

Una vez identificadas las falencias se propone la siguiente estructura del plan de comunicación:

- Análisis de la situación actual
- Definición de los objetivos del plan (alineada con los objetivos estratégicos de la DGE)
- Selección del eje de comunicación (mensajes básicos a transmitir)
- Elaboración de la arquitectura del plan (cobertura, metas, tiempo, recursos)
- Ejecución del plan
- Supervisión y control
- Marketing del plan (socializar a las autoridades)

Para que estos puntos se puedan cumplir debe existir compromiso mutuo entre las autoridades quienes son los llamados en primera instancia a promover el plan de comunicación y aquellos funcionarios que están día a día formando la información y requiriéndola.













5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Como punto de partida para desarrollar la propuesta sobre el clima laboral en la DGE, se reconoce al objetivo séptimo del Plan Estratégico de la PUCE que es mejorar el entorno laboral, siendo su indicador el grado de satisfacción de empleados y docentes.

Tanto en el análisis de riesgos psicosociales, como en el diagnóstico de clima laboral se detectó que la motivación en el trabajo es una debilidad y genera insatisfacción.


En base a la Teoría de Metas (Locke & Latham, 1990), para mejorar la **motivación en el trabajo** del personal de la DGE se recomienda el establecimiento de indicadores de resultado por área. A continuación se propone:

Tabla 25 Indicadores de la Coordinación de Promoción

No.	DETALLE	KPI	INDICADORES DE ACTIVIDAD	
1	Nombre del indicador	Incremento de Estudiantes Inscritos	Incremento de visitantes en la Casa Abierta	Incremento de charlas en Colegios
2	Descripción	Mide la variación porcentual de los estudiantes inscritos en relación al mismo semestre del año anterior	Mide la variación porcentual de clientes potenciales que asisten a la casa abierta	Mide el incremento de colegios visitados en donde se dictaron charlas de promoción
3	Qué mide: resultado o actividad.	Resultado	Actividad	Actividad
4	Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje	Número
5	Categoría del indicador	Cantidad	Cantidad	Cantidad
6	Estándar / parámetro	Línea base / histórico	Línea base / histórico	Línea base / histórico
7	Límites de tolerancia máximo / mínimo, parámetros de alarma	I Semestre  <27  <45  >45 II Semestre  <10  <34  >34	Anual  <7  <13  >13	Anual  <80  <83  >87
8	Procedimiento de medición / método de recolección / fórmulas	Se recolectan los datos del sistema académico. La fórmula a aplicar es = $(\# \text{ inscritos actuales} - \# \text{ inscritos semestre anterior} / \# \text{ inscritos semestre anterior}) * 100$	Se recolectan datos de encuestas aplicadas por la Coordinación de Promoción. La fórmula a aplicar es = $(\# \text{ visitantes actuales} - \# \text{ visitantes año anterior} / \# \text{ visitantes año anterior}) * 100$	Se recolectan datos de registro de asistencia en colegios. La fórmula a aplicar es = $\# \text{ de Colegios visitados}$.
9	Responsable de la gestión	Coordinador de Promoción	Coordinador de Promoción	Coordinador de Promoción
10	Frecuencia de medición	Semestral	Anual	Anual
11	Frecuencia de reporte electrónico	Semestral	Anual	Anual
12	Responsable de la medición / resgistro	Asistente de Promoción	Asistente de Promoción	Asistente de Promoción

Cabe destacar que el éxito de la implementación de KPI, indicadores de gestión o indicadores de actividad, depende de la asignación de responsables directos de proporcionar la información, medición y registro; así como de la toma de decisiones basados en la gestión de dichos indicadores. Esa asignación de compromiso en el seguimiento es la que marca la diferencia con estadísticas que no son gestionables por la Coordinación de Promoción, pero que pueden resultar interesantes para conocer la dinámica del entorno, tales como las preferencias de carreras que están o no en la oferta académica de la Universidad.

Tabla 26 Indicadores de la Dirección de Admisiones

No.	DETALLE	INDICADORES DE ACTIVIDAD	
1	Nombre del indicador	Emisión oportuna de resultados de exámenes de admisión en el UXXI	Elaboración de información estadística de inscritos, admitidos y matriculados
2	Descripción	Mide el tiempo transcurrido entre la fecha de examen de admisión y la entrega de listados de resultados a unidades académicas	Mide el número de estudiantes inscritos, admitidos y matriculados en el semestre
3	Qué mide: resultado o actividad.	Actividad	Actividad
4	Unidad de medida	Días calendario	
5	Categoría del indicador	Tiempo	Cualitativo
6	Estándar / parámetro	Meta definida por objetivo	Línea base / histórico
7	Límites de tolerancia máximo / mínimo, parámetros de alarma	 Anual >21 =21 <21	N/A
8	Procedimiento de medición / método de recolección / fórmulas	Se recolectan datos del calendario académico actual. La fórmula es = fecha de publicación de resultados - última fecha de examen de ubicación	Se recolectan datos de registro del UXXI y se genera un reporte estadístico comparativo por semestre
9	Responsable de la gestión	Director de Admisiones	Director de Admisiones
10	Frecuencia de medición	Semestral	Semestral
11	Frecuencia de reporte electrónico	Semestral	Semestral
12	Responsable de la medición / registro	Auxiliar Académica	Auxiliar Académica

Como estadísticas no gestionables por la Dirección de Admisiones, pero necesarias para implementar mejoras en decisiones académicas y cumplimiento de la Ley de Educación Superior se proponen: aspirantes inscritos, aprobados y no aprobados según el género, raza, edad, tipo de discapacidad, provincia de origen y colegio.

Tabla 27 Indicadores de la Dirección de Régimen Económico

No.	DETALLE	KPI	INDICADORES DE ACTIVIDAD		
1	Nombre del indicador	Porcentaje de admitidos no matriculados por causas económicas	Recalificaciones de categoría asignada en el SPD	Elaboración de información estadística de beneficiarios por tipo de beca	Incremento de usuarios del crédito diferido
2	Descripción	Mide la variación porcentual de estudiantes admitidos que no llegan a matricularse debido a la limitación económica	Mide el porcentaje de reconsideraciones (reclamos) de categoría asignada en el sistema de pensión diferenciada	Mide el número de estudiantes beneficiados con becas en el semestre	Mide la variación porcentual del incremento de usuarios del crédito diferido
3	Qué mide: resultado o actividad	Resultado	Actividad	Actividad	Actividad
7	Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje		Porcentaje
4	Categoría del indicador	Cantidad	Cantidad	Cualitativo	Cantidad
5	Estándar / parámetro	Meta definida por objetivo	Meta definida por objetivo	Línea base / histórico	Línea base / histórico
6	Límites de tolerancia máximo / mínimo, parámetros de alarma	<p>Anual</p> <p>● >2</p> <p>● =2</p> <p>● <2</p>	<p>Anual</p> <p>● >2</p> <p>● =2</p> <p>● <2</p>	N/A	<p>Semestre</p> <p>● <337</p> <p>● <= 366</p> <p>● >396</p>
8	Procedimiento de medición / método de recolección / fórmulas	Se recolectan los motivos de no matrícula telefónicamente. La fórmula a aplicar es = (# total de estudiantes no matriculados por motivos económicos / # admitidos no matriculados) * 100	Se recolectan los datos de las carpetas de estudiantes con categoría reconsiderada en el SPD. La fórmula a aplicar es = (# reconsideraciones / # total de estudiantes ubicados) * 100	Se recolectan datos de registro del UX04 y se genera un reporte estadístico comparativo por semestre	Se recolectan datos del UX04. La fórmula a aplicar es = (# beneficiarios actuales - # beneficiarios año anterior) * 100
9	Responsable de la gestión	Director de Régimen Económico	Director de Régimen Económico	Director de Régimen Económico	Director de Régimen Económico
10	Frecuencia de medición	Anual	Anual	Semestral	Semestral
11	Frecuencia de reporte electrónico	Anual	Anual	Semestral	Semestral
12	Responsable de la medición / registro	Auxiliar Administrativa	Auxiliar Administrativa	Auxiliares Académicas	Auxiliar de Contabilidad

La Dirección de Régimen Económico cuenta con información estadística sobre las condiciones socio económicas de las familias de los estudiantes, que a pesar de no ser gestionables por esta Dirección, pueden constituir un elemento de entrada para ampliar y fortalecer la gestión de la Dirección de Bienestar Estudiantil en temas como; salud mental, familiar y reproductiva, consumo de estupefacientes, estilos de vida y otros detallados en la Ley de Educación Superior, que además han sido parte del sustento del sistema de pensión diferenciada, aranceles, becas y crédito diferido.













No.	DETALLE	KPI	INDICADORES DE ACTIVIDAD			
1	Nombre del indicador	Alto nivel de satisfacción con los servicios de la Coordinación de Promoción	Alto nivel de satisfacción con los servicios de la Dirección de Admisiones	Alto nivel de satisfacción con los servicios de la Dirección de Régimen Económico	Alto nivel de satisfacción con los servicios de la Dirección de Bienestar Estudiantil	
2	Descripción	Mide el nivel de satisfacción con el servicio de la Coordinación de Promoción	Mide el nivel de satisfacción con el servicio de la Dirección de Admisiones	Mide el nivel de satisfacción con el servicio de la Dirección de Régimen Económico	Mide el nivel de satisfacción con el servicio de la Dirección de Bienestar Estudiantil	
3	Qué mide: resultado o actividad.	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	
4	Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	
5	Categoría del indicador	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa	
6	Estándar / parámetro	Línea base / histórico	Línea base / histórico	Línea base / histórico	Línea base / histórico	
7	Límites de tolerancia máximo / mínimo, parámetros de alarma	Anual  <85  =85  >85	Anual  <87  =87  >87	Anual  <76  =76  >76	Anual  <83  =83  >83	
8	Procedimiento de medición / método de recolección / fórmulas	Se aplican encuestas de nivel de satisfacción con la calidad del servicio. La fórmula a aplicar es = promedio de porcentaje favorable de percepción en las 6 dimensiones (confiabilidad, infraestructura, capacidad de respuesta, tiempo de espera, seguridad y empatía)	Se aplican encuestas de nivel de satisfacción con la calidad del servicio. La fórmula a aplicar es = promedio de porcentaje favorable de percepción en las 6 dimensiones	Se aplican encuestas de nivel de satisfacción con la calidad del servicio. La fórmula a aplicar es = promedio de porcentaje favorable de percepción en las 6 dimensiones	Se aplican encuestas de nivel de satisfacción con la calidad del servicio. La fórmula a aplicar es = promedio de porcentaje favorable de percepción en las 6 dimensiones	
9	Responsable de la gestión	Director General de Estudiantes	Director General de Estudiantes	Director General de Estudiantes	Director General de Estudiantes	
10	Frecuencia de medición	Anual	Anual	Anual	Anual	
11	Frecuencia de reporte electrónico	Anual	Anual	Anual	Anual	
12	Responsable de la medición / registro	Secretaría Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva	

Tabla 28 Indicadores de la Dirección General de Estudiantes

En referencia a la Dirección de Bienestar Estudiantil no se identifican indicadores que dependan directamente de la gestión del personal administrativo, sino de factores externos como la invitación de entidades externas a campeonatos deportivos y presentaciones culturales, así como de la disponibilidad de infraestructura, por lo tanto, constituyen factores que no es posible el controlarlos.

Respecto al **liderazgo** se apoya la propuesta de la Tesis de Grado titulada “Diseño de un programa de liderazgo para directivos de la PUCE, matriz Quito”, elaborada por funcionarios de la institución, en la cual se estructura toda una metodología, contenidos y reflexiones sobre el hecho de que el punto de partida para generar un mejor ambiente de trabajo es precisamente el fortalecimiento de competencias vinculadas al liderazgo en primera instancia de los directivos y a través de ellos a los mandos medios.

Para promover el **trabajo en equipo** se propone ejecutar de manera continua un plan estructurado que parta de un diagnóstico de expectativas y decepciones sobre las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo. A breves rasgos se establecen varias metodologías para recabar información, así como supuestos y propuestas alternativas de intervención.

Tabla 29 Alternativas de diagnóstico de trabajo en equipo

OBJETIVO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	METODOLOGÍA
Diagnosticar las expectativas y decepciones existentes sobre las relaciones interpersonales en el entorno laboral mediante talleres participativos.	Elaborar un Sociograma.	<p>Se debe reunir a todo el grupo de trabajo, explicarles que la información proporcionada es confidencial y solicitar llenar el siguiente cuestionario: a) ¿con quién de tus compañeros te gusta trabajar?, b) ¿con quién de tus compañeros te gusta salir a almorzar? C) ¿con quién de tus compañeros no te sientes a gusto?</p> <p>Una vez tabulados los datos se obtiene una gráfica de los empleados más aceptados y los rechazados. La simbología a utilizar es: un triángulo para varones y círculo para mujeres. Una flecha dirigida a aquel que se escoge como "preferido" para trabajar o para almorzar. Los grupos de interacción han de delimitarse encerrando a aquellos que se unen por cualquier flecha, deben marcarse con diferente color, para una mejor distinción.</p> <p>Un empleado que no seleccionó a alguien para contestar una pregunta o que no fue seleccionado tampoco se debe colocar de todos modos dentro de la gráfica, simplemente no hay una flecha que establezca un vínculo social hacia alguien, es aquí donde se puede detectar alguna dificultad de interacción.</p>
	Hacer un inventario de procesos incluyentes y excluyentes.	<p>Se elabora un listado de procesos de la DGE y se pide a cada participante del taller que coloque un check en aquellos en los que interviene. Al tabular se elabora una gráfica de los procesos que incluyen a una mayor cantidad de funcionarios y aquellos empleados que menos participación tienen dentro de su unidad.</p>
	Determinar un denominador común de los intereses individuales de los miembros del grupo	<p>Se aplica un cuestionario que contenga las siguientes preguntas:</p> <p>Coloque en orden de preferencia sus objetivos personales y profesionales.</p> <p>Ámbito Personal: Formalizar una relación de pareja / Fortalecer el matrimonio o unión libre / Tener hijos / Mantener estabilidad económica / Invertir en algún patrimonio (casa, terreno) / Continuar con la formación académica / Viajar / Destinar tiempo a deportes y/u ocio</p> <p>Ámbito Profesional: Estabilidad en el cargo / Ascender de puesto</p>

		Rotar a otro cargo en mi área / Rotar a otro cargo ajeno a mi área / Disminuir la carga laboral / Asumir funciones retadoras / Mejorar la remuneración / Tener más comodidad en mi lugar de trabajo
OBJETIVO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	METODOLOGÍA
Diagnosticar las expectativas y decepciones existentes sobre las relaciones interpersonales en el entorno laboral mediante talleres participativos.	Identificar situaciones críticas no superadas (conflictos)	Se pide a los asistentes redactar una carta anónima contándole a un compañero sobre un hecho con el que se sintiera afectado/a y por el cual considera que merece una disculpa. Por ejemplo: "Anabela, el otro día te pedí de favor que me prestaras el in focus y tú por salir temprano me dejaste sin material para una presentación con el jefe. Por eso me llamaron la atención." Luego, se solicita ponerse en el lugar de quién actuó "negativamente" y responder con argumentos válidos que justifiquen aquella acción, como por ejemplo: "Me imagino que Anabela tenía urgencia de salir temprano porque su hijo se cayó de la bicicleta y se rompió un diente" Finalmente realizar una reflexión sobre ¿qué motiva a mi compañero a no satisfacer mis necesidades y qué puedo hacer para mejorar esta situación?

A continuación se indican supuestos de los posibles escenarios existentes en el área, así como las respectivas recomendaciones de intervención:

Supuesto 1.- Si el problema detectado es que hay un rechazo personal a ciertos miembros del equipo debido a juicios de valor sobre las características individuales del otro. Se recomienda conformar parejas de trabajo integradas por la persona excluida y quien tenga mayor nivel de unión en el grupo, para elaborar un reporte específico solicitado por el jefe inmediato. La finalidad del reporte debe contemplar un análisis estadístico y cualitativo de la influencia de la función que desempeña el uno en el resultado de la gestión del otro y viceversa, así como cuál es el aporte de esta dinámica al área.

Supuesto 2.- Si el problema detectado es que la relación está limitada porque no todos los empleados tienen vínculo debido a que los procesos son distintos e independientes, se sugiere dar inicio a un programa de inducción interna para ejecutar el plan de carrera explicado en el subcapítulo de Formación y Desarrollo de la presente propuesta.

Supuesto 3.- Si el problema es que no se evidencian los intereses comunes tanto como las indiferencias individuales, se plantea la alternativa de encontrar, mediante el diagnóstico, un denominador común de los intereses personales y profesionales y promover espacios de socialización sobre dichos temas, como por ejemplo: proyección de películas, correos masivos con videos de reflexión, simposios o conserjerías breves.

Supuesto 4.- Si el problema detectado es que no todos los empleados tienen competencias y conocimientos suficientes para aportar a la ejecución de los procesos existentes y más bien tienden a entorpecerlos ante su intervención, es preciso que se refuerce el plan de capacitación con una adecuada detección de necesidades provenientes de la gestión cotidiana de la DGE, es decir, de sus procesos.

Supuesto 5.- Si el problema es que existe una percepción errónea de lo que justifica el comportamiento no deseado de la otra persona, se recomienda establecer espacios de diálogo facilitado por líderes del equipo; previo a ello se debería ejecutar un plan de formación de liderazgo interno.

Si la complejidad de los resultados es muy alta, se sugiere recurrir a un especialista en promoción del trabajo en equipo como un coach o mentor, para realizar un acompañamiento técnico sostenido de los avances que se evidencien en el grupo.

5.6 VARIOS

Modernizar el proceso de admisiones.- Actualmente se está llevando a cabo el proceso de inscripciones por internet, lo que permite que las Auxiliares Académicas destinen el tiempo optimizado a otras actividades como: orientación vocacional en casos de cambios de carrera o deserción, emitir información técnica sobre las condiciones

requeridas para facilitar la admisión de personas con capacidades especiales en calidad de estudiantes a la universidad e ingresar al proceso de formación de “promotor universitario” para apoyar el proceso de promoción en colegios y casa abierta.

Modernizar el proceso de becas (revisar el proceso).- Actualmente se recibe al estudiante y garante en las oficinas de la DGE para dar información y para la firma del contrato respectivo. Se sugiere crear un producto electrónico, televisivo o radial explicativo del proceso y difundirlo mediante canales internos de la Universidad. Además, para evitar la aglomeración de personas se podría solicitar al estudiante presentar el contrato impreso con las firmas y copias de cédula para verificación de las Auxiliares. Adicionalmente se propone descentralizar el proceso de autorización de becas, delegando la responsabilidad (firma) a la Dirección de Régimen Económico en lugar de la Dirección General de Estudiantes y emitir reportes consolidados a la autoridad superior para efectos de control de las becarías.

Modernizar el sistema de archivo.- Se sugiere receptar los documentos habilitantes del proceso del Sistema de Pensión Diferenciada en formato digital mediante discos compactos, lo que permite disponer de menor espacio para el archivo del que actualmente se hace uso. Con este mecanismo se disminuye además la carga laboral a la cual está destinada la Auxiliar Administrativa, para que dicho talento humano se destine a otras funciones y se logre fusionar el mencionado cargo con la segunda asistente de la Dirección General de Estudiantes.

Modernizar el mecanismo de atención.- La publicación del flujo de atención, así como requisitos para acceder al beneficio debe ser transparente, para lo cual se recomienda implementar el mecanismo llamado “carta de servicio”, que consiste en una socialización visual permanente para el usuario de todos los servicios que brinda una determinada unidad, los plazos, requisitos y el estándar de calidad de atención del personal.

A continuación se detalla el Formato propuesto para tal efecto:

Gráfico 30 Carta de Servicio de Promoción



Gráfico 31 Carta de Servicio de Admisiones

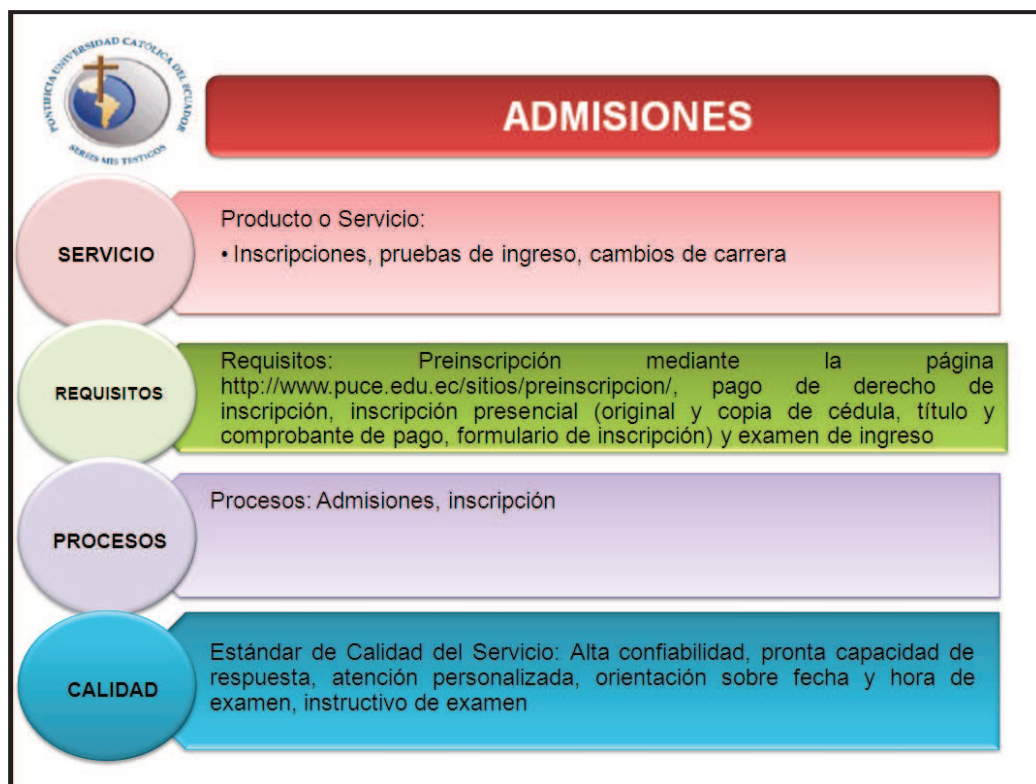


Gráfico 32 Carta de Servicio del Sistema de Pensión Diferenciada

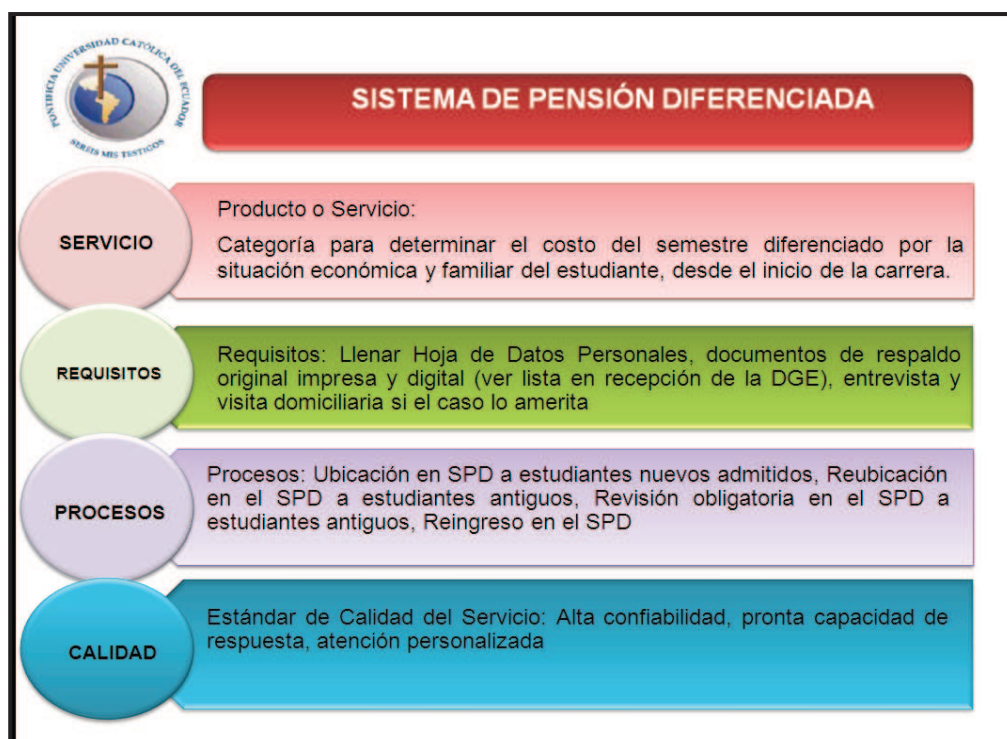


Gráfico 33 Carta de Servicio de Becas

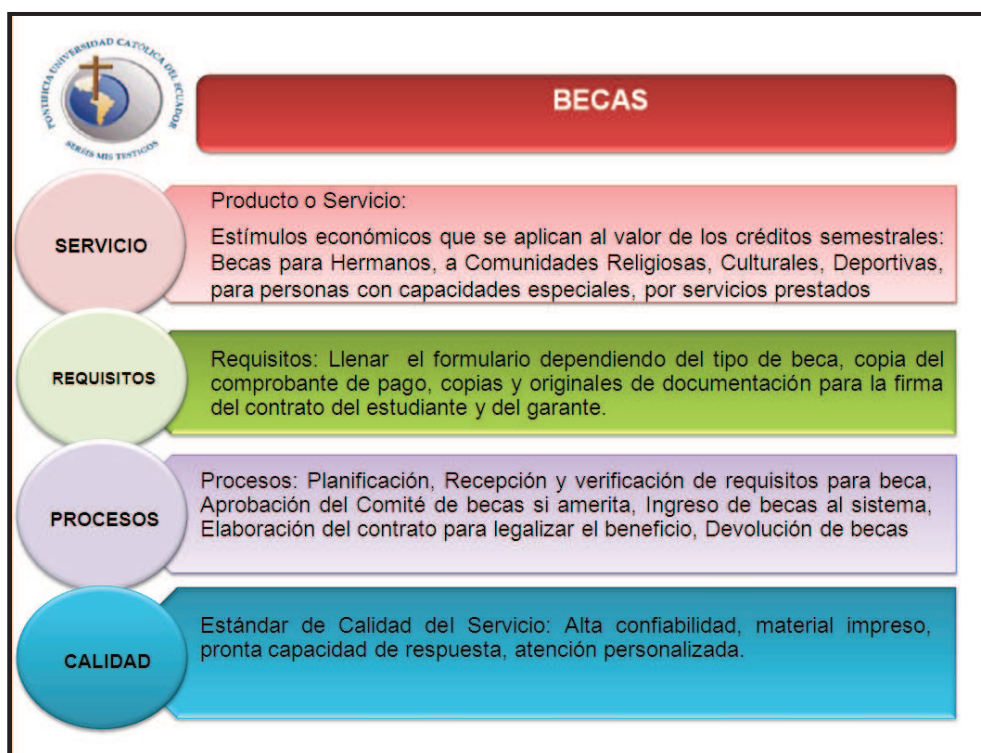


Gráfico 34 Carta de Servicio de Parqueaderos



Gráfico 35 Carta de Crédito Diferido



Gráfico 36 Carta de Servicio de Fisioterapia y Rehabilitación

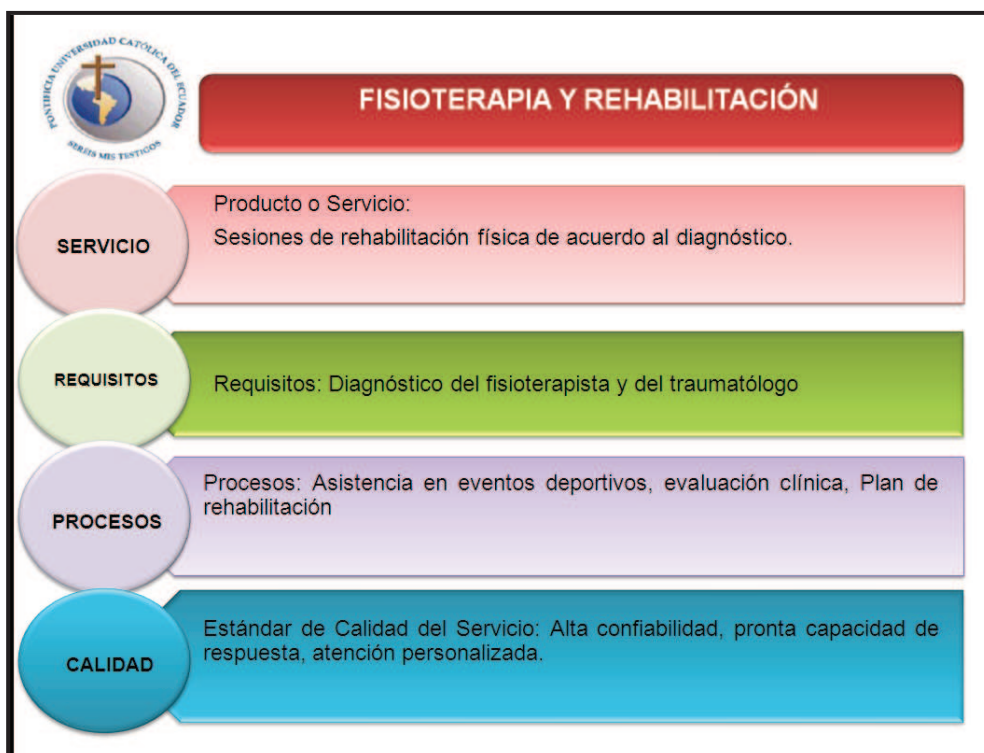
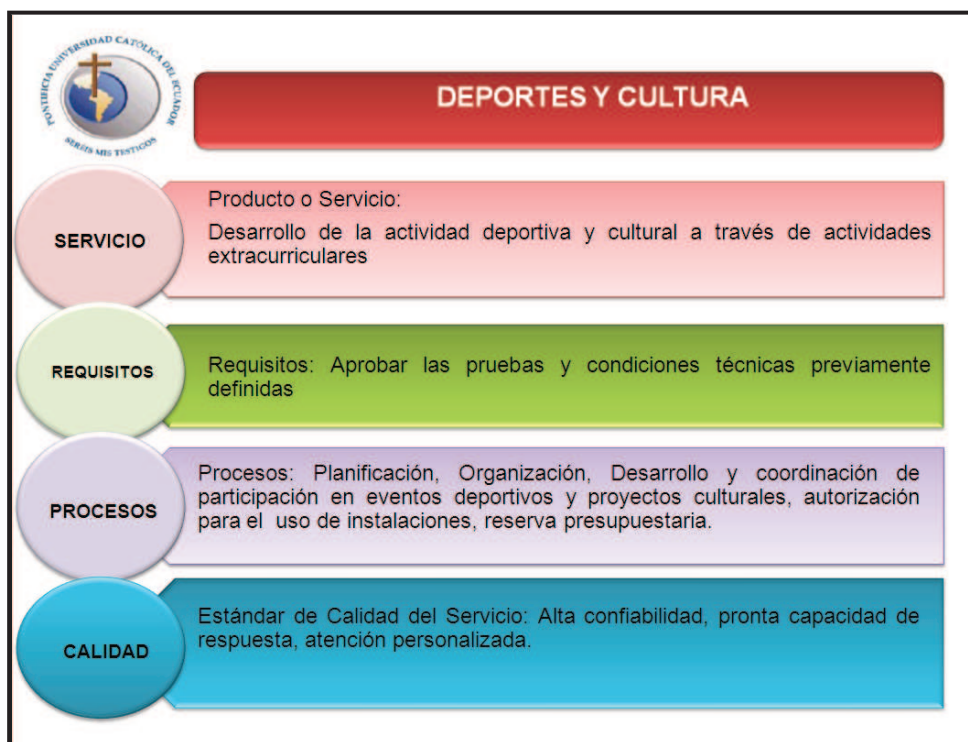


Gráfico 37 Carta de Servicio de Deportes y Cultura



Reubicación de oficinas.- La oficina de promoción se encuentra alejada de admisiones, por lo que se destina demasiado tiempo a resolver inquietudes sobre las carreras en época de inscripciones, Para favorecer la secuencia de los procesos se recomienda reubicar las oficinas según el orden en el cual se brinda el servicio al estudiante. Se considera que es más efectivo y beneficioso facilitar el acceso de los estudiantes en primera instancia a un servicio integral entre promoción y admisiones; para después complementarlo con régimen económico y bienestar estudiantil.

Orden y ventilación.- Este problema se resolvería al disminuir la aglomeración mediante el uso de herramientas electrónicas para optimizar espacios, organizar agendas de entrevista, minimizar el tiempo de espera, evitar la duplicidad de funciones (auxiliar administrativa y segunda asistente de la Dirección), dotar de ventiladores a las oficinas de mayor afluencia de personas y mediante la modernización de los procesos antes mencionados.

Dotación de uniforme.- Además de favorecer a la imagen institucional se debe considerar el pedido explícito de los empleados dado que vinculan al uniforme con un sentido de pertenencia e identidad con la Universidad.

6. CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La cobertura de cada servicio de la DGE es de aproximadamente 2600 usuarios anuales, cada funcionario brinda atención personalizada a aproximadamente 900 personas en el año. La demanda del servicio se concentra en determinados períodos, lo que provoca sobrecarga de trabajo en todos los procesos de la DGE, inconformidad con el tiempo de espera de los usuarios, así como tiempos muertos en períodos de bajo requerimiento de atención.
- La confiabilidad, infraestructura, capacidad de respuesta, seguridad y empatía del personal genera una percepción favorable en el 85% de la población encuestada, y en el caso de no mejorar este indicador; la implicación de una percepción desfavorable del 15% significaría que todos los estudiantes nuevos de las carreras de demanda intermedia permanecerían descontentos con el servicio de la DGE. Por lo tanto, el nivel de criticidad e impacto de los resultados no se interpreta en términos únicamente porcentuales, sino de volumen y de afectación a los objetivos institucionales y a la estabilidad de otras unidades.
- Todos los procesos de la DGE son susceptibles de mejora, pero los más críticos están en el tiempo de espera de la Dirección de Admisiones y en Régimen Económico la confiabilidad y también el tiempo de espera.
- La concentración de usuarios que califican como desfavorable la prestación del servicio, está en su mayoría centralizado en el proceso de becas y parqueaderos.

- En la socialización de resultados y taller de lluvia de ideas llamó la atención que existen funcionarios en la DGE que manifiestan una disposición desfavorable a brindar un servicio de calidad y calidez, debido a que están expuestos a riesgos psicosociales tales como: desmotivación por falta de metas claras y plan de carrera, trabajo bajo presión en períodos de tiempo cortos por la dinámica de la demanda, déficit en la comunicación, relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas y minuciosidad de tareas monótonas.
- El personal del área atribuye las falencias en el servicio a la centralización de firmas de autorización, poca modernización de los procesos, poca autonomía en la toma de decisiones y falta de conocimiento del sistema integral para brindar información al usuario debido a una debilidad en el plan de formación, porque el personal se especializa en una sola función y no amplía su capacidad de servicio.

6.2 RECOMENDACIONES

- Modernizar el servicio para disminuir el tiempo de espera y formar al personal para propiciar una cultura de servicio integral, evitando la concentración masiva y recurrente de usuarios.
- Iniciar una cultura de mejora continua con evaluación permanente de indicadores de gestión y retroalimentación sobre la percepción de los usuarios; concientizando sobre la importancia e impacto que tiene el desempeño laboral, la armonía entre la salud física, mental y emocional del personal, reflejada en el servicio que proporcionen a sus beneficiarios.
- Optimizar el tiempo de los períodos de baja demanda para ejecutar programas de formación integral, implementar las cartas de servicio transparentando la información a los interesados y mejorar la ubicación de las oficinas para facilitar el flujo de los procesos de prestación del servicio.
- Iniciar el plan de carrera y la rotación interna para contrarrestar la rutina y desconcentrar los procesos de becas y parqueaderos.
- Utilizar tecnologías de información y comunicación para omitir trabajo operativo y disminuir la carga administrativa.
- Para ejecutar cualquier propuesta de mejora se recomienda contar con elementos de entrada tanto desde la perspectiva del estudiante acerca del servicio de la DGE, como desde la percepción del personal administrativo; ya que los procesos de cambio requieren de la participación y predisposición favorable en primera

instancia de quien brinda el servicio, así como garantizar resultados favorables del cambio organizacional depende del apoyo de las autoridades al designar responsables y destinar recursos.

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta aplicada en Casa Abierta



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES

La PUCE desea conocer sus percepciones y opiniones sobre la difusión que esta institución hace en las unidades educativas. Estaremos muy agradecidos por su colaboración en responder a este cuestionario.

1.- ¿Qué percepción tiene del mensaje impartido en la presentación multimedia (diapositivas) por los representantes de la Universidad?

Excelente	Muy Buena	Buena	Aceptable	Poco aceptable
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.- ¿Qué percepción tiene del material impreso (folletos) que se utiliza en las charlas para los estudiantes?

Muy bueno	Bueno	Suficiente	Poco	Muy poco	No lo conozco
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.- ¿Qué percepción tiene de la apertura de los expositores con los estudiantes?

Muy buena	Buena	Suficiente	Regular	Muy poco	No estuve
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.- ¿Son amables los expositores con los estudiantes?

SI NO

5.- ¿Considera que las respuestas a las preguntas satisfacen las inquietudes de los estudiantes?

Muy bien	Bien	Suficiente	Poco	Muy poco	No estuve
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6.- ¿Las charlas generan interacción entre los expositores y los estudiantes?

Considerablemente
 Más de lo suficiente
 Suficiente
 Poco
 Muy poco

7.- Considera que el tiempo empleado en las charlas es:

Muy largo	Suficiente	Poco
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8.- ¿Qué sugerencias o comentarios tiene para poder mejorar las actividades de difusión de la PUCE?

Le agradecemos por el tiempo para responder este cuestionario.

ANEXO 2. Encuesta sobre charlas en colegios



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES

La PUCE desea conocer sus percepciones y opiniones sobre la difusión que esta institución hace en las unidades educativas. Estaremos muy agradecidos por su colaboración en responder a este cuestionario.

1.- ¿Qué percepción tiene del mensaje impartido en la presentación multimedia (diapositivas) por los representantes de la Universidad?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.- ¿Qué percepción tiene del material impreso (folletos) que se utiliza en las charlas para los estudiantes?

Excelente	Muy Bueno	Suficiente	Regular
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.- ¿Qué percepción tiene de la apertura de los expositores con los estudiantes?

Muy buena	Buena	Suficiente	Regular
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.- ¿Son amables los expositores con los estudiantes?

SI NO

5.- ¿Considera que las respuestas a las preguntas satisfacen las inquietudes de los estudiantes?

Muy bien	Bien	Suficiente	Poco	Muy poco	No estuve
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6.- ¿Las charlas generan interacción entre los expositores y los estudiantes?

Considerablemente
 Más de lo suficiente
 Suficiente
 Poco
 Muy poco

7.- Considera que el tiempo empleado en las charlas es:

Muy largo	Suficiente	Poco
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8.- ¿Qué sugerencias o comentarios tiene para poder mejorar las actividades de difusión de la PUCE?

Le agradecemos por el tiempo para responder este cuestionario.

ANEXO 3. Encuesta sobre satisfacción del servicio



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES

La PUCE desea conocer su opinión sobre los servicios que se prestan en la Dirección General de Estudiantes y para ello requiere de su gentil respuesta al siguiente formulario.

Califique los siguientes aspectos en cuanto a:

La atención que le brindó el personal de la DGE:

¿Fue amable la persona que le atendió?

☐ Si ☐ No

¿Prestó atención?

☐ Mucha ☐ Mediana/Suficiente ☐ Poca

Su presentación personal era:

☐ Buena ☐ Aceptable ☐ No Aceptable

¿Escuchó la inquietud?

☐ Más de lo necesario ☐ Lo Necesario ☐ Poco

¿Resolvió la inquietud?

☐ Más de lo necesario ☐ Lo necesario ☐ Poco ☐ Generó más inquietudes

¿Tuvo empatía (voluntad de comprender y servir)?

☐ Mucha ☐ Lo normal ☐ Poca

La comunicación que mantuvo con el personal:

Claridad: ☐ Clara y precisa ☐ Poca claridad y precisión ☐ Sin claridad ni precisión

Utilidad: ☐ Muy útil ☐ Útil ☐ Poco útil

Completa: ☐ Completa ☐ Incompleta

Oportuna: ☐ Oportuna ☐ Inoportuna

Las respuestas que obtuvo.

Velocidad: ☐ Rápida ☐ Lo normal ☐ Lenta

Confiabilidad: ☐ Confiable ☐ Medianamente confiable ☐ No confiable

El tiempo que ha esperado para ser atendido:

☐ Ninguno ☐ Corto ☐ Aceptable ☐ Prolongado ☐ Muy prolongado

El espacio físico donde fue atendido:

Orden: ☐ Muy Ordenado ☐ Medianamente Ordenado ☐ Desorganizado

Ventilación: ☐ Muy ventilado ☐ Medianamente Ventilado ☐ Sin ventilación

Higiene: ☐ Aseado ☐ Desaseado

ANEXO 4. Lista de chequeo de factores de satisfacción en procesos de la DGE

PROCESO / FACTORES DE SATISFACCIÓN	CONFIABILIDAD	INFRAESTRUCTURA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	TIEMPO DE ESPERA	SEGURIDAD	EMPATÍA
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIANTES						
Fijación de Aranceles	SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A
Planificación	SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A
Reserva de Cupos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PROMOCIÓN						
Difusión en medios	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Investigación de Mercado	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Folletos y Material Promocional	SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A
Promoción Directa en Colegios	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Organización de Eventos	SI	SI	N/A	N/A	SI	SI
Planificación de Promoción	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ADMISIONES						
Admisiones	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Inscripción	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RÉGIMEN ECONÓMICO						
Concesión de Crédito Diferido	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Parqueaderos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Ubicación en SPD a Estudiantes Nuevos Admitidos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Reubicación en el SPD a Estudiantes Antiguos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Revisión Obligatoria en el SPD a Estudiantes Antiguos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Reingreso en el Sistema de Pensión Diferenciada	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Becas	SI	SI	SI	SI	SI	SI
BIENESTAR ESTUDIANTIL						
Jornadas de Integración de Estudiantes Nuevos	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Jornadas de Salud	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Planificación de Promoción de Salud	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Elaboración y Análisis de Entrevistas de Salud	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Evaluación Promoción de Salud	SI	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Desarrollo y Coordinación de Proyectos Culturales	SI	SI	SI	N/A	SI	N/A
Desarrollo de Nuevos Proyectos Culturales	SI	SI	SI	N/A	SI	N/A
Planificación y Desarrollo de la Actividad Deportiva	SI	SI	SI	N/A	SI	SI
Rehabilitación Física	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Bolsa de Empleo	SI	SI	SI	SI	SI	SI

ANEXO 5. Resultados de evaluación de factores de riesgo
Coordinación de Promoción

INFORMACION GENERAL				FACTORES FISICOS				FACTORES MECÁNICOS		FACTORES PSICOSOCIALES														
PROCESO ANALIZADO	CARGO O PUESTO DE TRABAJO	ACTIVIDADES / TAREAS DEL PROCESO	TRABAJADORES (AS) TOTAL		FACTORES FISICOS				FACTORES MECÁNICOS		FACTORES PSICOSOCIALES													
			Mujeres Nº	Hombres Nº	temperatura elevada	temperatura baja	ruido	ventilación insuficiente (fallas en la renovación de aire)	espacio físico reducido	piso irregular, resbaladizo	trabajo nocturno	trabajo a presión	alta responsabilidad	sobrecarga mental	minuciosidad de la tarea	inestabilidad en el empleo	déficit en la comunicación	inadecuada supervisión	relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas	desmotivación	desarraigo familiar	agresión o maltrato (palabra y obra)	amenaza delincuencia	manifestaciones psicósomáticas
Relaciones externas	Asistente de Promoción	Diseñar y ejecutar nuevas estrategias de promoción universitaria a través del análisis de los estudios de mercado	1	0	8	5	4	6	4	6	7	7	5	8	6	3	7	5	8	7	3	3	8	5
Relaciones externas	Director / Coordinador / Jefe / Responsable de Unidades Administrativas	Dictar charlas informativas de la oferta de la PUCE en los colegios y personas interesadas	1	0								8	7		5		8			8	6	8		

Dirección de Admisiones

INFORMACION GENERAL					FACTORES FISICOS		FACTORES ERGONOMI COS	FACTORES PSICOSOCIALES																	
PROCESO ANALIZADO	CARGO O PUESTO DE TRABAJO	ACTIVIDADES / TAREAS DEL PROCESO	TRABAJADORES (AS) TOTAL		Mujeres Nº	Hombres Nº	temperatura elevada	ventilación insuficiente (fallas en la renovación de aire)	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	trabajo a presión	alta responsabilidad	sobrecarga mental	minuciosidad de la tarea	trabajo monótono	déficit en la comunicación	inadecuada supervisión	relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas	desmotivación	agresión o maltrato (palabra y obra)	trato con clientes y usuarios	amenaza delincuencial	inestabilidad emocional	manifestaciones psicósomáticas		
			2	0	2	5	7	3					3	5	9	3	3	6	6	5	6	6	6		
																						3			
			1	1	0																				
Ingreso de estudiantes y registro de créditos	Auxiliar Académico	Asistir y colaborar en el proceso de admisiones.																							
Ingreso de estudiantes y registro de créditos	Director / Coordinador / Jefe / Responsable de Unidades Administrativas	Dirigir, Ejecutar, Controlar, Retroalimentar	1	1	0																				
Ingreso de estudiantes y registro de créditos	Director / Coordinador / Jefe / Responsable de Unidades Administrativas	Organizar, planificar	1	1	0					7	7	5	7	5	6										

Dirección de Régimen Económico

INFORMACION GENERAL					FACTORES FISICOS				FACTORES MECÁNICOS	FACTORES QUÍMICOS	FACTORES ERGONOMÍCOS	FACTORES PSICOSOCIALES																						
PROCESO ANALIZADO	CARGO O PUESTO DE TRABAJO	ACTIVIDADES / TAREAS DEL PROCESO	TRABAJADORES (AS) TOTAL		Mujeres Nº	Hombres Nº	temperatura elevada	temperatura baja	ruido	vibración	ventilación insuficiente (fallas en la renovación de aire)	obstáculos en el piso	smog (contaminación ambiental)	levantamiento manual de objetos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	trabajo a presión	alta responsabilidad	sobrecarga mental	monotonía de la tarea	trabajo monótono	déficit en la comunicación	relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas	desmotivación	desarraigo familiar	agresión o maltrato (palabra y obra)	trato con clientes y usuarios	amenaza delincuencia	inestabilidad emocional	manifestaciones psicósomáticas					
			2	0	2	5	3	6	7	3	6					8	9	8	9	8	6		9	6	3	6	3	6	3	7				
			1	0	1	4											3				3													
			1	0	1	4															3													
			1	0	1	4															3													
			1	0	1	7															3	9	5	8	9									
			1	0	1	7															3	9	5	8	9									
Beneficios económicos para estudiantes	Auxiliar Académico	Asistir en el proceso de beneficio de beca a los estudiantes de acuerdo a las normativas	2	0	2	5	3	6							3	9	5	8	9															
Beneficios económicos para estudiantes	Auxiliar de Contabilidad	Informar a los estudiantes los costos de las carreras y sus facilidades de pago	1	0	1	4										3																		
Beneficios económicos para estudiantes	Auxiliar de Contabilidad	Revisar y emitir el documento de crédito con los valores a cancelar de cada estudiante	1	0	1	4										3																		
Beneficios económicos para estudiantes	Auxiliar de Contabilidad	Verificar e ingresar la información de las solicitudes de crédito diferido PUCE a los sistemas académicos	1	0	1	4										3																		
Beneficios económicos para estudiantes	Director / Coordinador / Jefe / Responsable de Unidades Administrativas	Dirigir, Ejecutar, Controlar, Retroalimentar	1	0	1	7			3	7					3	9	5	8	9															
Beneficios económicos para estudiantes	Director / Coordinador / Jefe / Responsable de Unidades Administrativas	Organizar, planificar	1	0	1	7			3	7					3	9	5	8	9															
Beneficios económicos para estudiantes	Trabajador Social	Analizar las condiciones económicas y familiares de los estudiantes	2	0	2		9				5					7	8	9	8	8	6	3	6	6	7	3								
Beneficios económicos para estudiantes	Trabajador Social	Asignar la categoría del sistema de pensión diferenciada a los estudiantes	2	0	2		9				5					7	8	9	8	8	6	3	6	6	7	3								
Beneficios económicos para estudiantes	Trabajador Social	Entrevistar a los estudiantes y/o familiares	2	0	2		9				5					7	8	9	8	8	6	3	6	6	7	3								
Beneficios económicos para estudiantes	Trabajador Social	Realizar las visitas domiciliarias a los estudiantes que han sido ubicados en el Sistema de Pensión Diferenciada	2	0	2																													

ANEXO 6. Cobertura del servicio de deportes y recreación

N.	Deporte	Horarios de entrenamiento (actual)	Escenarios deportivos	Asistencia Promedio (mensual)								
				Año 2008			Año 2009			Año 2010		
				H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL
1	Acondicionamiento	Lunes a viernes de 08h00 a 19h00	Gimnasio (parte posterior del Coliseo, 2do piso, desde enero de 2010)	10	2	12	12	4	16	60	20	80
	Muscular (Gimnasio)	Entrenamiento dirigido: lunes a viernes de 17h00 a 19h00										
2	Aeróbicos	Martes a jueves de 12h00 a 14h00	Sala de Uso Múltiple 1 (Coliseo)	1	19	20	1	23	24	0	20	20
3	Ajedrez	Lunes a jueves de 11h00 a 13h00	Club de Ajedrez (Área de Recreación)	5	6	11	7	6	13	7	6	13
4	Andinismo	Reuniones los días jueves a las 19h30	Club de Andinismo (parte frontal del Coliseo)	30	15	45	35	17	52	40	15	55
5	Atletismo	De lunes a viernes de 13h00 a 15h00	Pista de Los Chasquis	14	9	23	16	10	26	15	9	24
6	Baloncesto	Lunes y jueves de 18h00 a 21h00, miércoles de 16h30 a 19h30.		33	14	47	37	16	53	35	12	47
		Principiantes: martes de 13h00 a 15h00.	Coliseo									
7	Ciclismo	Reuniones los días miércoles a las 19h30	Club de Ciclismo (Coliseo)	25	10	35	23	11	34	20	10	30
8	Fútbol	De lunes a jueves de 17h30 a 20h30	Cancha y Coliseo	52	25	77	60	27	87	50	15	65
9	Racquet	Horario Libre (desde las 08h00 hasta las 20h30)	Canchas de Racquet (Subsuelo Torre 2)	13	0	13	15	0	15	10	2	12
10	Rugby	Lunes, martes y miércoles de 12h00 a 15h00 y sábado de 08h00 a 11h00	Cancha	33	0	33	40	0	40	40	10	50
11	Taekwondo	Lunes, miércoles y viernes de 12h00 a 14h00 martes y jueves de 17h30 a 19h00	Sala de Uso Múltiple 1 y Coliseo	17	4	21	20	6	26	20	8	28
12	Tenis de Mesa	Lunes a viernes de 12h00 a 14h00	Hall de Tenis de Mesa (Área de Recreación)	14	3	17	19	3	22	15	2	17
13	Voleibol Internacional	Martes de 18h00 a 21h00, viernes de 18h00 a 21h00 y sábado de 07h30 a 10h30	Coliseo	11	15	26	15	20	35	12	15	27
TOTALES:				258	122	380	300	143	443	324	144	468

ANEXO 7. Cobertura del servicio de cultura

	II Semestre 2010-2011			I Semestre 2010-2011			II Semestre 2009-2010			I Semestre 2009-2010			II Semestre 2008-2009		
	I Nivel	Otros Niveles	Sumatoria	I Nivel	Otros Niveles	Sumatoria	I Nivel	Otros Niveles	Sumatoria	I Nivel	Otros Niveles	Sumatoria	I Nivel	Otros Niveles	Sumatoria
Arabe	70	57	127	69	42	111	40	50	90	32	50	82	30	34	64
Coro	54		54	43		43	55		55	36		36	28		28
Capoeira	43	35	78	50	30	80	45	23	68	20	24	44	30	96	126
Aerea	49	23	72	55	18	73	53	9	62	23	10	33	25	8	33
Contemporanea	39	15	54	59	11	70	30	12	42	18	12	30	7	12	19
Española	43	46	89	46	37	83	36	54	90	27	54	81	28	43	71
Folklore	18	31	49	38	9	47									
Neoclásica	12	19	31	15	18	33	7	15	22	6	16	22	15	6	21
Tango	31	18	49	55	10	65	20	10	30	24	10	34	28	15	43
Grupo de Cámara	14	31	45	8	29	37	23	6	29	13	10	23	13	10	23
Instrumentistas	7		7	6		6	4		4	5		5		3	3
Actuación	42		42	34		34	35		35	12	13	25	14	12	26
Teatro	38	9	47	50	13	63	39	14	53	18	12	30	16	8	24
Tuna	21	9	30	11	8	19	14	6	20	10	8	18	7	4	11
Tropicales	60	24	84	60	10	70	30		30	20		20		56	56
	541	317	858	599	235	834	431	199	630	264	219	483*	241	307	548

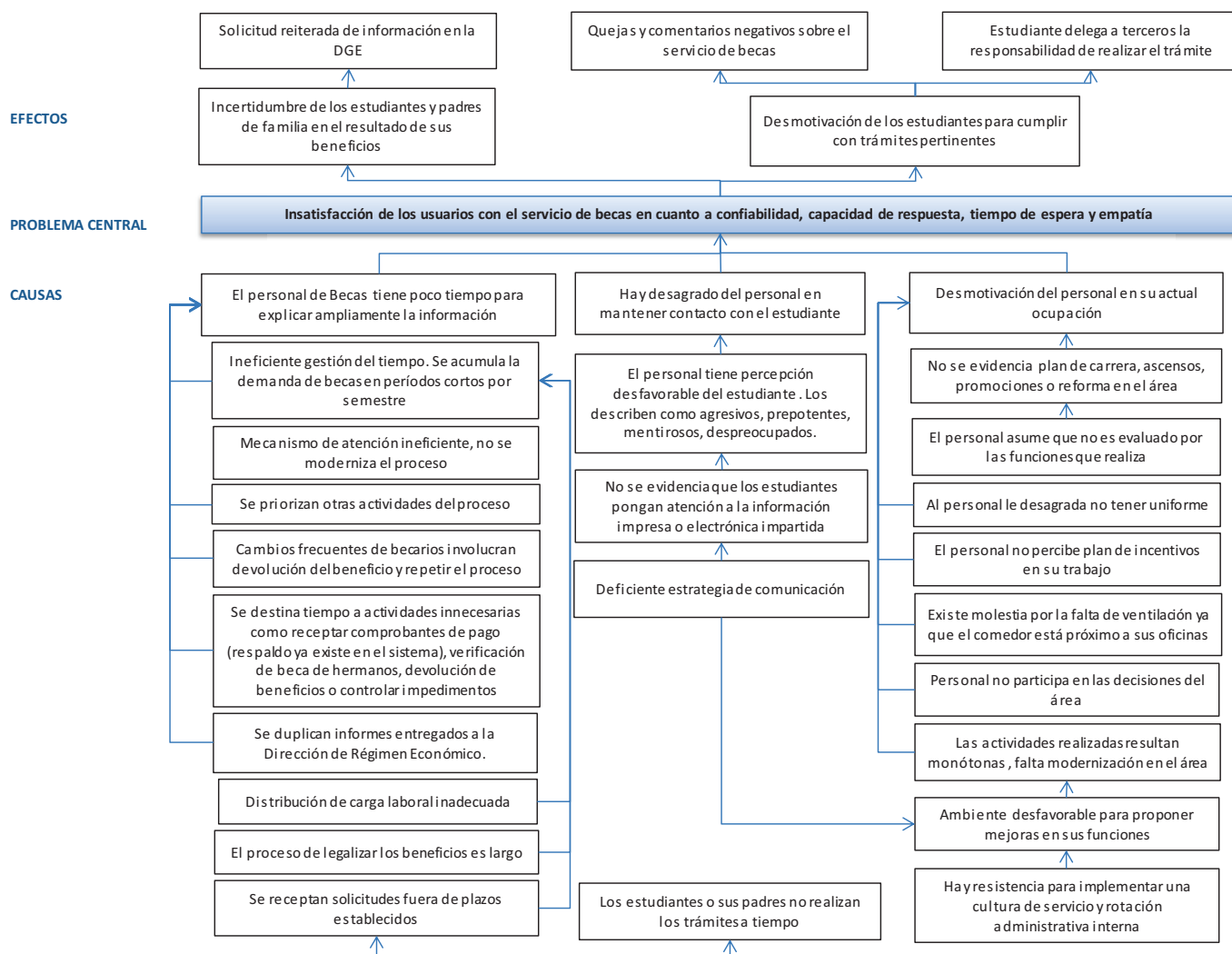
ANEXO 8. Resultados generales del diagnóstico de clima laboral

UNIDAD:	Dirección General de Estudiantes		Dirección de Admisiones	
TOTAL DE ENCUESTADOS:	4	4	4	6
FEMENINO:	4	3	3	4
MASCULINO:	0	1	1	2
FACTORES Y PREGUNTAS				
1. Conocimiento institucional y vinculación con la PUCE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2010
1.1 ¿Puede explicar (no textualmente) la Misión y Visión de Futuro de la PUCE?	9.04	9.53	9.53	9.37
1.2 ¿Conoce el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2013?	10	6.61	10	7.92
1.3 ¿Conoce el plan operativo 2009 del departamento o dirección en donde usted trabaja?	10	10	10	10
1.4 Al realizar cualquier trámite o hacer una solicitud, ¿conoce las normas o procedimientos a seguir?	8.5	10	8.5	7.51
1.5 ¿Conoce todos los beneficios que los empleados tienen en la PUCE?	7.3	9.53	7.3	7.92
1.6 ¿Le gusta la PUCE?	10	10	10	10
1.7 ¿Se siente identificado con la PUCE?	10	10	10	10
1.8 ¿Recomendaría a otras personas a la PUCE como una buena institución para trabajar?	9.53	10	10	9.69
1.9 ¿Conoce el Reglamento Interno de Trabajo de la PUCE?	8.5	10	7.92	7.92
1.10 Ante una posible oferta de trabajo en otra institución, que mejorase ligeramente su situación actual (desarrollo profesional, remuneración, etc.), ¿preferiría permanecer en la PUCE?	9.53	8.5	8.5	9.04
2. Satisfacción en el trabajo	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2010
2.1 ¿Le gusta su trabajo?	10	10	9.53	9.69
2.2 ¿Se siente realizado en su trabajo?	9.04	9.53	7.92	8.68
2.3 ¿Tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades?	10	10	10	9.37
2.4 ¿Participó usted en la elaboración del plan operativo de su departamento o dirección para el 2009?	10	8.5	10	7.92
2.5 ¿Participa en la toma de decisiones en su área o departamento?	7.3	5.85	5.85	6.61
2.6 ¿Hay un ambiente favorable para que usted pueda proponer nuevas y/o mejores formas de realizar sus funciones?	7.92	5.85	7.92	6.11
2.7 Para hacer su trabajo habitual, ¿depende por completo de lo que le ordena su jefe?	6.61	9.04	4.04	5
2.8 ¿Está usted capacitado para realizar eficazmente su trabajo?	9.53	9.53	9.53	9.69
3. Motivación para el trabajo	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2010
3.1 ¿Cree usted que la remuneración que recibe se encuentra acorde con las funciones que realiza?	7.3	7.3	7.92	7.92
3.2 ¿Se siente motivado para brindar todo su esfuerzo en el trabajo?	9.04	8.5	7.92	7.51
3.3 ¿Se sentiría más motivado si se evalúa su desempeño anualmente?	6.61	10	8.5	7.08
3.4 ¿Le gustaría participar en un programa de rotación interna del personal administrativo? (cambio de unidad para mejorar conocimientos y destrezas)	4.04	6.61	6.61	5
4. Liderazgo: Información con respecto de su jefe inmediato	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2010
4.1 Cuando tiene inquietudes acerca del trabajo, ¿tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato?	6.61	5.85	9.04	7.92
4.2 ¿Considera a su jefe inmediato una persona autoritaria?	5	5	6.61	5.58
4.3 ¿Considera que su jefe inmediato escucha y valora las sugerencias de los empleados?	6.61	1.61	6.61	6.11
4.4 ¿Su jefe inmediato le ayuda a mejorar su trabajo?	5.85	4.04	6.61	5.58
4.5 ¿Conoce lo que su jefe inmediato espera de usted?	5	5	8.5	6.61
4.6 ¿Su jefe inmediato le trata a usted y a sus compañeros por igual?	5.85	5.85	8.5	6.61
5. Relaciones interpersonales	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2010
5.1 ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	10	10	10	9.04
5.2 ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos, al punto que quisiera cambiarse de departamento?	10	7.92	10	6.61
5.3 ¿Su jefe inmediato le trata con amabilidad y respeto?	8.5	10	9.53	8.31
5.4 ¿El Director de su área (o Decano) le trata con amabilidad y respeto?	9.53	10	9.53	7.92
6. Atención al cliente	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2010
6.1 Como cliente interno de la PUCE ¿está satisfecho de la atención que recibe en cuanto a cordialidad?	7.92	7.92	8.5	7.51
6.2 Como cliente interno de la PUCE ¿está satisfecho de la atención que recibe en cuanto a agilidad?	6.61	8.5	7.92	7.08
6.3 ¿Considera que su unidad brinda un servicio ágil a los clientes externos e internos?	7.92	9.04	7.92	5.58
6.4 ¿Ha recibido capacitación sobre cómo se debe atender al cliente y resolver sus problemas?	6.61	6.61	5	7.92
6.5 ¿Considera necesario que usted disponga de información que le indique si está dando un buen servicio al cliente?	1.61	2.92	5	1.11
7. Condiciones del entorno laboral	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2010
7.1 ¿El ambiente físico en general de la PUCE le parece agradable?	8.5	9.53	10	10
7.2 ¿El ambiente físico en donde desarrolla sus actividades de trabajo es apropiado?	5	9.53	8.5	9.37
7.3 ¿Tiene la información, los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo?	9.53	9.53	8.5	7.92
8. Procesos	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2010
8.1 ¿En general, considera que los trámites internos en la PUCE son muy largos?	2.92	5.85	5.85	3.68
8.2 ¿Cree que en los procesos administrativos en los que usted participa se pueden eliminar actividades, sin afectar la eficacia del proceso?	2.92	1.61	4.04	1.11
8.3 ¿Se siente capacitado para participar en grupos de mejoramiento de procesos?	7.3	7.92	7.3	9.37
8.4 ¿Percibe usted que se están dando cambios en la PUCE para convertirla en una institución más moderna y mejor organizada?	5.85	8.5	7.3	8.68

UNIDAD:	Dirección de Bienestar Estudiantil	Coordinación de Cultura	Coordinación de Deportes
TOTAL DE ENCUESTADOS:	6	13	5
FEMENINO:	3	5	2
MASCULINO:	3	8	3
FACTORES Y PREGUNTAS			
1. Conocimiento institucional y vinculación con la PUCE	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2010
1.1 ¿Puede explicar (no textualmente) la Misión y Visión de Futuro de la PUCE?	9.04	8.63	7.43
1.2 ¿Conoce el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2013?	9.04	4.72	7.43
1.3 ¿Conoce el plan operativo 2009 del departamento o dirección en donde usted trabaja?	9.04	9.12	5.69
1.4 Al realizar cualquier trámite o hacer una solicitud, ¿conoce las normas o procedimientos a seguir?	7.92	8.79	8.83
1.5 ¿Conoce todos los beneficios que los empleados tienen en la PUCE?	7.92	8.79	7.92
1.6 ¿Le gusta la PUCE?	9.37	9.72	10
1.7 ¿Se siente identificado con la PUCE?	9.69	9.57	9.63
1.8 ¿Recomendaría a otras personas a la PUCE como una buena institución para trabajar?	10	10	10
1.9 ¿Conoce el Reglamento Interno de Trabajo de la PUCE?	8.68	7.74	7.43
1.10 Ante una posible oferta de trabajo en otra institución, que mejorase ligeramente su situación actual (desarrollo profesional, remuneración, etc.), ¿preferiría permanecer en la PUCE?	8.68	8.79	8.83
2. Satisfacción en el trabajo	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2010
2.1 ¿Le gusta su trabajo?	10	10	10
2.2 ¿Se siente realizado en su trabajo?	8.31	9.86	8.83
2.3 ¿Tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades?	9.69	10	9.63
2.4 ¿Participó usted en la elaboración del plan operativo de su departamento o dirección para el 2009?	7.92	4.72	3.39
2.5 ¿Participa en la toma de decisiones en su área o departamento?	6.61	8.63	5
2.6 ¿Hay un ambiente favorable para que usted pueda proponer nuevas y/o mejores formas de realizar sus funciones?	7.51	9.72	5.69
2.7 Para hacer su trabajo habitual, ¿depende por completo de lo que le ordena su jefe?	7.92	8.11	8.83
2.8 ¿Está usted capacitado para realizar eficazmente su trabajo?	10	10	10
3. Motivación para el trabajo	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2010
3.1 ¿Cree usted que la remuneración que recibe se encuentra acorde con las funciones que realiza?	6.61	2.35	4.24
3.2 ¿Se siente motivado para brindar todo su esfuerzo en el trabajo?	7.51	9.57	7.43
3.3 ¿Se sentiría más motivado si se evalúa su desempeño anualmente?	9.69	9.12	8.39
3.4 ¿Le gustaría participar en un programa de rotación interna del personal administrativo? (cambio de unidad para mejorar conocimientos y destrezas)	5	0	7.43
4. Liderazgo: Información con respecto de su jefe inmediato	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2010
4.1 Cuando tiene inquietudes acerca del trabajo, ¿tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato?	9.04	10	7.92
4.2 ¿Considera a su jefe inmediato una persona autoritaria?	8.31	8.11	8.39
4.3 ¿Considera que su jefe inmediato escucha y valora las sugerencias de los empleados?	8.68	9.86	6.32
4.4 ¿Su jefe inmediato le ayuda a mejorar su trabajo?	7.51	9.86	5.69
4.5 ¿Conoce lo que su jefe inmediato espera de usted?	8.31	8.79	6.89
4.6 ¿Su jefe inmediato le trata a usted y a sus compañeros por igual?	7.51	9.72	7.92
5. Relaciones interpersonales	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2010
5.1 ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	10	10	10
5.2 ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos, al punto que quisiera cambiarse de departamento?	9.69	7.92	7.92
5.3 ¿Su jefe inmediato le trata con amabilidad y respeto?	9.37	10	9.24
5.4 ¿El Director de su área (o Decano) le trata con amabilidad y respeto?	10	9.86	9.24
6. Atención al cliente	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2010
6.1 Como cliente interno de la PUCE ¿está satisfecho de la atención que recibe en cuanto a cordialidad?	7.92	9.27	9.24
6.2 Como cliente interno de la PUCE ¿está satisfecho de la atención que recibe en cuanto a agilidad?	6.61	9.27	8.39
6.3 ¿Considera que su unidad brinda un servicio ágil a los clientes externos e internos?	9.04	9.42	8.39
6.4 ¿Ha recibido capacitación sobre cómo se debe atender al cliente y resolver sus problemas?	5	8.79	5.69
6.5 ¿Considera necesario que usted disponga de información que le indique si está dando un buen servicio al cliente?	2.08	3.46	5
7. Condiciones del entorno laboral	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2010
7.1 El ambiente físico en general de la PUCE le parece agradable?	9.04	9.57	10
7.2 El ambiente físico en donde desarrolla sus actividades de trabajo es apropiado?	5.58	7.55	8.83
7.3 Tiene la información, los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo?	8.68	9.27	9.24
8. Procesos	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2010
8.1 En general, considera que los trámites internos en la PUCE son muy largos?	5	7.55	5
8.2 Cree que en los procesos administrativos en los que usted participa se pueden eliminar actividades, sin afectar la eficacia del proceso?	1.11	7.55	--
8.3 ¿Se siente capacitado para participar en grupos de mejoramiento de procesos?	10	8.63	7.92
8.4 Percibe usted que se están dando cambios en la PUCE para convertirla en una institución más moderna y mejor organizada?	8.31	9.12	6.89

UNIDAD:	Dirección de Régimen Económico	
TOTAL DE ENCUESTADOS:	6	6
FEMENINO:	6	6
MASCULINO:	0	0
FACTORES Y PREGUNTAS		
1. Conocimiento institucional y vinculación con la PUCE	AÑO 2009	AÑO 2010
1.1 ¿Puede explicar (no textualmente) la Misión y Visión de Futuro de la PUCE?	9.04	8.31
1.2 ¿Conoce el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2013?	9.04	10
1.3 ¿Conoce el plan operativo 2009 del departamento o dirección en donde usted trabaja?	10	9.04
1.4 Al realizar cualquier trámite o hacer una solicitud, ¿conoce las normas o procedimientos a seguir?	9.04	7.08
1.5 ¿Conoce todos los beneficios que los empleados tienen en la PUCE?	7.51	7.51
1.6 ¿Le gusta la PUCE?	10	10
1.7 ¿Se siente identificado con la PUCE?	10	9.69
1.8 ¿Recomendaría a otras personas a la PUCE como una buena institución para trabajar?	10	9.69
1.9 ¿Conoce el Reglamento Interno de Trabajo de la PUCE?	9.69	7.51
1.10 Ante una posible oferta de trabajo en otra institución, que mejorase ligeramente su situación actual (desarrollo profesional, remuneración, etc.), ¿preferiría permanecer en la PUCE?	10	9.04
2. Satisfacción en el trabajo	AÑO 2009	AÑO 2010
2.1 ¿Le gusta su trabajo?	10	10
2.2 ¿Se siente realizado en su trabajo?	10	8.31
2.3 ¿Tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades?	10	10
2.4 ¿Participó usted en la elaboración del plan operativo de su departamento o dirección para el 2009?	9.04	6.61
2.5 ¿Participa en la toma de decisiones en su área o departamento?	5	4.37
2.6 ¿Hay un ambiente favorable para que usted pueda proponer nuevas y/o mejores formas de realizar sus funciones?	5	4.37
2.7 Para hacer su trabajo habitual, ¿depende por completo de lo que le ordena su jefe?	8.68	6.11
2.8 ¿Está usted capacitado para realizar eficazmente su trabajo?	9.69	9.69
3. Motivación para el trabajo	AÑO 2009	AÑO 2010
3.1 ¿Cree usted que la remuneración que recibe se encuentra acorde con las funciones que realiza?	5.58	5.58
3.2 ¿Se siente motivado para brindar todo su esfuerzo en el trabajo?	7.51	7.51
3.3 ¿Se sentiría más motivado si se evalúa su desempeño anualmente?	9.37	10
3.4 ¿Le gustaría participar en un programa de rotación interna del personal administrativo? (cambio de unidad para mejorar conocimientos y destrezas)	7.92	6.61
4. Liderazgo: Información con respecto de su jefe inmediato	AÑO 2009	AÑO 2010
4.1 Cuando tiene inquietudes acerca del trabajo, ¿tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato?	7.92	7.08
4.2 ¿Considera a su jefe inmediato una persona autoritaria?	6.11	8.68
4.3 ¿Considera que su jefe inmediato escucha y valora las sugerencias de los empleados?	7.51	7.92
4.4 ¿Su jefe inmediato le ayuda a mejorar su trabajo?	5	4.37
4.5 ¿Conoce lo que su jefe inmediato espera de usted?	7.08	7.08
4.6 ¿Su jefe inmediato le trata a usted y a sus compañeros por igual?	5.58	7.92
5. Relaciones interpersonales	AÑO 2009	AÑO 2010
5.1 ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	10	9.37
5.2 ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos, al punto que quisiera cambiarse de departamento?	10	7.92
5.3 ¿Su jefe inmediato le trata con amabilidad y respeto?	6.61	9.69
5.4 ¿El Director de su área (o Decano) le trata con amabilidad y respeto?	9.04	8.68
6. Atención al cliente	AÑO 2009	AÑO 2010
6.1 Como cliente interno de la PUCE ¿está satisfecho de la atención que recibe en cuanto a cordialidad?	7.51	8.31
6.2 Como cliente interno de la PUCE ¿está satisfecho de la atención que recibe en cuanto a agilidad?	5.58	6.61
6.3 ¿Considera que su unidad brinda un servicio ágil a los clientes externos e internos?	9.04	7.92
6.4 ¿Ha recibido capacitación sobre cómo se debe atender al cliente y resolver sus problemas?	8.68	8.68
6.5 ¿Considera necesario que usted disponga de información que le indique si está dando un buen servicio al cliente?	0	0
7. Condiciones del entorno laboral	AÑO 2009	AÑO 2010
7.1 ¿El ambiente físico en general de la PUCE le parece agradable?	9.69	10
7.2 ¿El ambiente físico en donde desarrolla sus actividades de trabajo es apropiado?	9.69	9.04
7.3 ¿Tiene la información, los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo?	9.69	9.69
8. Procesos	AÑO 2009	AÑO 2010
8.1 ¿En general, considera que los trámites internos en la PUCE son muy largos?	4.37	3.68
8.2 ¿Cree que en los procesos administrativos en los que usted participa se pueden eliminar actividades, sin afectar la eficacia del proceso?	5.58	0
8.3 ¿Se siente capacitado para participar en grupos de mejoramiento de procesos?	10	7.51
8.4 ¿Percibe usted que se están dando cambios en la PUCE para convertirla en una institución más moderna y mejor organizada?	6.11	4.37

ANEXO 9. Árbol de problemas Becas



BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Luis H., Riera, Wilma L. (2012) Diseño de un programa de liderazgo para directivos de la PUCE. PUCE matriz Quito.
- Blogs Muestreo en Estadística, Muestra, obtenido de <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>
- Chiavenato, I. (1998). Gestión del Talento Humano. Santafé de Bogotá: Graw Hill.
- González, Viveros, Carolina. (Junio de 2011). Blogs, Recursos Humanos – Introducción. Recuperado el 2 de Agosto de 2011. Obtenido de <http://recursoshumanoslasallencgv.blogspot.com.html>
- Juran, Joseph M. (1990) Juran y la planificación para la calidad. Ediciones Díaz de Santos, 299 páginas.
- Locke, Edwin A., Latham, Gary P. (1990). A theory of goal-setting and task performance. Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall. 413 páginas.
- MIRANDA, Francisco Javier (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Delta Publicaciones. 258 páginas.
- Moreno, V. J. (2009). Módulo Gestión de la Formación. Maestría de Dirección Estratégica de Recursos Humanos. PUCE .
- Moreno, V. J. (2009). Módulo Gestión del Desempeño. Maestría de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, PUCE .
- Moreno, V. J. (2009). Módulo Selección de Personal. Maestría de Dirección Estratégica de Recursos Humanos PUCE . Quito.
- Muchinsky, P. M. (2004). Psicología Aplicada al Trabajo. España: Thomson editores.
- Norma Internacional ISO 9000:2005. Fundamentos y vocabulario. Traducción certificada Sistemas de gestión de la calidad. Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, (traducción certificada).

- Ontaneda, I. (2010). Módulo Sistemas de Incentivos. Maestría de Dirección Estratégica de Recursos Humanos. PUCE . Quito.
- Pérez, V. (2006). Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Ideaspropias Editorial, Vigo.
- Portal de Negocios, T. d. (23 de Febrero de 2010). ¿Se puede motivar a una persona? obtenido de <http://www.tudecides.com.mx/tu-opinas/motivacion/ise-puede-motivar-a-una-persona.html>
- Schneider, Benjamín & . White, Susan S. (2004) Service Quality: Research Perspectives SAGE. Foundations for Organizational Science, A Sage Publications Series. 200 páginas.
- Universidad del Valle, V. d. (2011). Salud Ocupacional. Recuperado el 2011, de saludocupacional.univalle.edu.co/factoresderiesgoocupacionales.htm
- Zedeck, Shaare. (1992). Introduction: Exploring the domain of work and family concerns. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.